

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

System odměňování a motivace zaměstnanců

System of Remuneration and Employees Motivation

Student: Bc. Markéta Slaná

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavlína Křibíková

Ostrava 2011

Prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a zdrojů, které uvádím v seznamu použité literatury.“

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....
podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Pavlíně Křibíkové za odborné vedení mé diplomové práce, za její ochotu, cenné připomínky a rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

OBSAH

1 ÚVOD.....	6
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	8
2.1 Odměňování pracovníků	8
2.1.1 Strategie odměňování	11
2.1.2 Politika odměňování	12
2.1.3 Hodnocení práce	13
2.1.4 Analýza tržních sazeb (mzdová šetření)	14
2.1.5 Mzdové struktury.....	14
2.1.6 Základní mzdové formy.....	16
2.1.7 Zásluhová odměna	17
2.1.8 Příplatky.....	19
2.1.9 Zaměstnanecké výhody	19
2.1.10 Nepeněžní odměny	20
2.1.11 Řízení pracovního výkonu	21
2.2 Motivace.....	22
2.2.1 Základní pojmy	22
2.2.2 Motivace pracovního jednání	23
2.2.3 Motivační program	25
2.2.4 Pracovní spokojenost.....	26
2.2.5 Metodické přístupy k rozboru pracovní spokojenosti a motivace	27
2.3 Kvantitativní výzkum, dotazník	28
2.3.1 Prvky kvantitativního šetření	29
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	34
3.1 Motivace zaměstnanců jako nástroj ŘLZ	34
3.2 Odměňování	36
3.2.1 Mzda a její složky.....	36
3.2.2 Zaměstnanecké výhody a sociální program.....	38
3.3 Pracovní hodnocení	40
3.4 Dotazníkové šetření	42
3.4.1 Vyhodnocení dotazníků	43
4 VYHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ	54

4.1 Vyhodnocení analýzy	54
4.2 Doporučení změn	59
5 ZÁVĚR	61
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63

1 ÚVOD

Pro všechny organizace je důležitý jejich výkon. Výkon, který je z velké části zásluhou dobře pracujících zaměstnanců. V současné době, charakteristické rychlým technologickým vývojem a globalizací, jsou proto nároky na úroveň vzdělání, flexibilitu a osobní i profesní rozvoj zaměstnanců neustále vyšší. Jejich příspěvek organizaci by proto měl být náležitě uznán a odměněn. Odměna se však nepovažuje za pouhé protiplnění odvedené práce. Budoucí očekávání odměn má vliv na již zmiňovaný výkon i pracovní chování zaměstnanců. Důležitou roli v této oblasti hrají způsoby motivace zaměstnanců, motivace k výkonům i motivace k osobní spokojenosti, která podporuje (podmiňuje) lepší či vyšší výkony. Kvalitní personální politika a práce se zaměstnanci se tak stávají jedním z nástrojů konkurenceschopnosti podniku.

Řízení odměňování z tohoto důvodu vytváří, realizuje a udržuje tzv. systémy odměňování - procesy, metody a postupy odměňování, jejichž úkolem je uspokojit potřeby organizace i osob na ní zainteresovaných. Odměňování se netýká pouze peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, i když na nich většinou záleží zaměstnancům nejvíce. Zahrnuje také nepeněžní a nehmotné odměňování, jako je uznání, zvýšení pravomoci a odpovědnosti, kariérní růst či příležitost dalšího vzdělávání a rozvoje. V současnosti je kladen silný důraz právě na nepeněžní formy odměn a nepeněžní způsoby motivování, související především s prostředím, klimatem a vztahy na pracovišti.

Motivace byla dříve součástí systémů odměňování a jako motivační nástroje byly využívány především peněžní a naturální prostředky. Nyní je motivaci přikládána mnohem vyšší váha a větší pole působnosti. Odměňování se tak vedle dalších činností stalo součástí podnikových systémů motivace. Systémů, jejichž náplní je rozpoznat konkrétní potřeby a zájmy zaměstnanců daného podniku a vhodným způsobem je ovlivnit tak, aby došlo k naplnění cílů podniku.

V průběhu několika let vzniklo mnoho studií a výzkumů, týkajících se motivace zaměstnanců. Za významné faktory, ovlivňující motivaci a spokojenost, byly označeny např. jistota zaměstnání, zajímavá práce, dobré pracovní podmínky, dobrý plat, osobní růst a kariérní postup, ale také pochopení pro osobní problémy, loajalita podniku k zaměstnancům, uznání za vykonanou práci a pocit účasti na dění ve firmě.

Na cíli přilákat, získat a udržet si kvalitní, loajální a perspektivní zaměstnance postavily některé podniky svou pověst. Jaká je však praxe českých podniků, zaměstnávajících především pracovníky dělnické kategorie? Jsou podniky ochotny investovat do této oblasti a motivovat své zaměstnance tím správným způsobem?

Cílem této práce je analyzovat stávající systém odměňování v konkrétním podniku, posoudit jeho funkčnost a účinnost z hlediska motivace zaměstnanců a navrhnout doporučení a možné změny v rámci tohoto systému.

V první části práce jsou uvedena teoretická východiska odměňování pracovníků, motivace pracovního jednání a zkoumání pracovní spokojenosti s využitím kvantitativního výzkumu. Druhou část tvoří studium motivačních nástrojů (prvků a činností), které jsou v konkrétním podniku nastaveny a jejich vnímání zaměstnanci. Názory zaměstnanců jsou zjišťovány dotazníkovým šetřením spokojenosti. Na výsledky analytické části navazuje její vyhodnocení a doporučení možných změn.

Autorka v tomto podniku sama krátce pracovala, proto některé uvedené skutečnosti vycházejí z jejích vlastních zkušeností a pozorování.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Odměňování pracovníků

V současném moderním řízení lidských zdrojů odměňování neznamena pouze mzdu, popř. jinou peněžní odměnu, která je pracovníkovi vyplacena za vykonanou práci. Současné pojetí je mnohem širší a zahrnuje také nepeněžní odměny, jako je povýšení, pochvala a zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány nezávisle na pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru.

Více pozornosti je věnováno tzv. *vnitřním odměnám*, jež nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s příjemnými pocity z vyřešení úkolu, užitečnosti, úspěšnosti, uznání, postavení, vývoje kariéry apod. Vnímání těchto odměn záleží na osobnosti pracovníka, jeho potřebách, hodnotách a postojích. Pocit spokojenosti však přináší i vnější odměny, proto lze říci, že jsou oba typy odměn určitým způsobem provázány.

Organizace mají v současnosti mnoho možností, jak své pracovníky odměňovat za jejich práci a za to, že jsou pracovníky této organizace. „*Odměny mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, jeho schopnosti či vzácnost na trhu práce nebo vyplývají z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o individuální pracovní prostředí, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci atd. A protože je odměňování jedním z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků, determinuje odměna za odvedenou práci a další odměny i množství a kvalitu práce budoucí.*“ Koubek (2001, str. 266)

Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy jak uznávat a odměňovat práci lidí přispívající organizaci. Jeho cílů je dosahováno prostřednictvím metod, postupů a procesů, jež jsou souhrnně označovány jako systém odměňování.

Systém odměňování by měl být *přitažlivý* (podporující motivaci), *spravedlivý* (odměňující podle stejné pracovní úrovně a zásluh) a *jasný* (jednoduchý, pochopitelný).

Systém odměňování má být propracován tak, aby dosáhl cílů:

- odměňovat pracovníky podle výkonu a hodnoty přinášející organizaci,
- získávat a stabilizovat potřebné kvalitní pracovníky,
- odměňovat pracovníky podle významu a náročnosti vykonávané práce,
- být v souladu s právními normami, s cíli organizace a s hodnotami a potřebami pracovníků,
- odměňovat tak, aby bylo zřejmé, co je důležité z hlediska výkonu i chování,
- motivovat pracovníky k lepšímu výkonu a angažovanosti,
- vést k vytváření konkurenceschopné organizace.

Proto si musí organizace nejdříve zodpovědět tyto otázky (Koubek, 2001):

1. Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn?

Potřebuje si vytvořit konkurenční výhodu při získávání pracovníků, udržování pracovníků, dosahování produktivity a kvality produkce, jednoduše řečeno vytvořit personál, který bude schopen realizovat její cíle.

2. Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn (šíře nabídky, typy odměn)?

Zabezpečují uspokojování potřeb pracovníků, jejich sociální jistotu, možnost výdělků, spravedlnost a srovnatelnost odměňování, možnost seberealizace a dobré vztahy na pracovišti.

3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?

Např. populační vývoj, situace na trhu práce, profesně-kvalifikační struktura pracovníků, životní styl, ekonomická a sociální situace a politika státu, úroveň odměňování u konkurence, v odvětví a v regionu.

Systém odměňování obvykle tvoří (Armstrong, 2009):

Strategie odměňování, která odráží dlouhodobou perspektivu organizace v oblasti tvorby a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování podporujících dosahování jejích podnikatelských cílů.

Politika odměňování, která poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky.

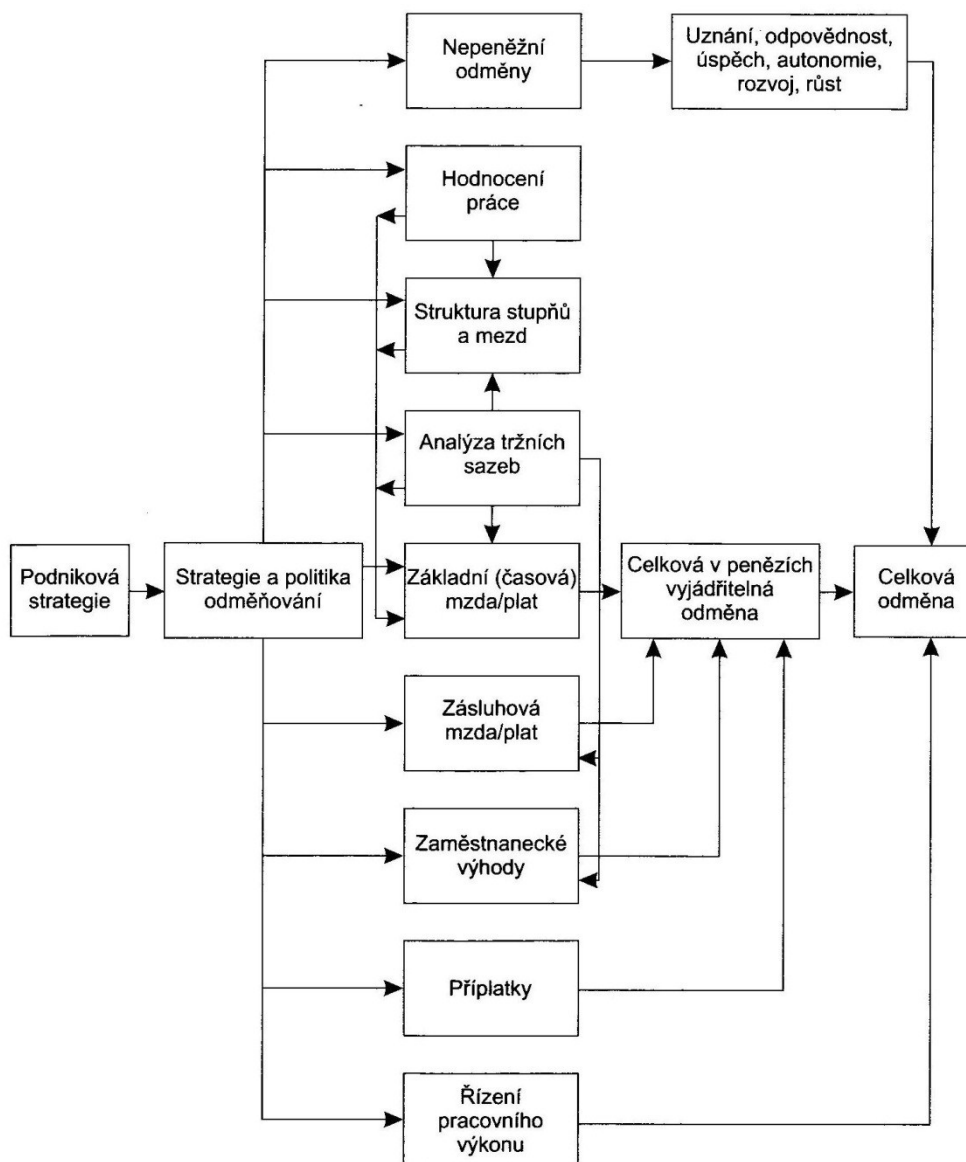
Praxe odměňování, kterou tvoří struktury stupňů a sazeb (mzdové struktury), metody hodnocení práce a další programy.

Procesy odměňování, které popisují způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování.

Postupy (procedury) odměňování, zabezpečující udržení systému a jeho účinné a pružné fungování.

Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vazby ukazuje následující obrázek.

Obr. 2.1 Prvky systému odměňování



Zdroj: ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků, s. 24

Východiskem systému odměňování je podniková strategie organizace. Ta stanovuje podnikové cíle a „hnací síly“ podnikání, které jsou pro každou organizaci jedinečné. Nejčastěji jsou používány ukazatele jako je vysoký výkon, ziskovost, produktivita, inovace, služby zákazníkům, kvalita, poměr cena/náklady a potřeba uspokojovat zainteresované strany.

Na politiku a praxi řízení odměňování působí řada vlivů. Patří mezi ně faktory odražející vnitřní prostředí, které tvoří kultura organizace, typ podnikání, technologie a lidi, a faktory působící z vnějšího prostředí, kterými jsou konkurenční tlaky, globalizace, demografické charakteristiky a zaměstnanost.

Pojetí celkové odměny je holistickým přístupem, jelikož nevyužívá jeden nebo dva izolovaně fungující mechanismy, ale věnuje pozornost každému způsobu, jak odměňovat lidi a dosáhnout jejich uspokojení z vykonávané práce. Cílem je využít všechny nástroje, které má zaměstnavatel k dispozici a které mohou být využity k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků. Armstrong (2009, str. 43) ve své knize Odměňování pracovníků cituje také vyjádření Thompsona: „*Definice celkové odměny obvykle obsahují nejen tradiční, kvantifikovatelné prvky, jako je mzda, proměnlivá složka mzdy a zaměstnanecké výhody, ale také méně hmatatelné nepeněžní prvky, jako jsou prostor pro získávání a uplatňování pravomocí/odpovědnosti, příležitosti ke kariéře, vzdělávání a rozvoj, vnitřní motivace plynoucí z práce samé a kvalita pracovního života, které organizace nabízí.*“

2.1.1 Strategie odměňování

Strategie odměňování definuje dlouhodobé záměry v oblastech, jako jsou mzdové struktury, zaměstnanecké výhody, způsoby motivace a přístupy k celkové odměně. Cílem je poskytnout organizaci účel a směr pro vytváření způsobů odměňování, podporujících dosahování podnikových cílů a uspokojujících potřeby zainteresovaných stran. Je v ní zahrnuta současná podoba odměňování, budoucí žádoucí stav a návrhy činností, jak jej dosáhnout. Tvoří rámec pro následné vytvoření a uskutečnění politiky, praxe a procesů odměňování. Wright (Armstrong, 2009) navrhl kritéria, dle kterých je **strategie odměňování efektivní**, pokud:

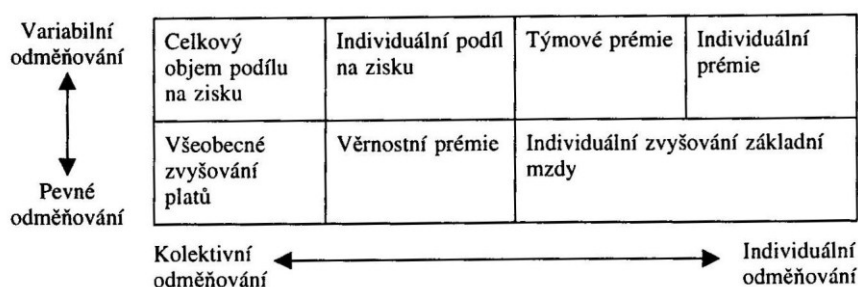
1. definuje zřetelné cíle,
2. poskytuje rámec, v němž lze rozhodovat o odměně,
3. je dlouhodobá,
4. je dostatečně flexibilní a umožňuje změny, když to okolnosti vyžadují,
5. má jasně plánované cíle založené na podnikových cílech

2.1.2 Politika odměňování

Politika odměňování poskytuje vodítka pro činnosti a chování při rozhodování o záležitostech odměňování v různých situacích. Politika odměňování se již konkrétně věnuje úrovni odměn, významem vnější konkurenceschopnosti a vnitřní spravedlnosti, používáním hodnocení práce, zabezpečováním stejné odměny za práci stejné hodnoty, přístupem k celkové odměně, uplatňováním zásluhových odměn, rolím liniových manažerů, transparentnosti systému, rozhodováním o mzdových sazbách pro pracovníky přijímané nebo povyšované.

Volba politiky odměňování a jejích nástrojů musí vycházet ze dvou základních požadavků: stupně flexibility a stupně individualizace odměňování. Obrázek 2.2 naznačuje, jakou politiku podle těchto požadavků volit.

Obr. 2.2 Volba politiky odměňování



Zdroj: LIVIAN, Y. F.; PRAŽSKÁ, L. Řízení lidských zdrojů v Evropě, s. 110

Livian (1997) zpracoval jednoduchou typologii mzdových politik:

Firmy řízené tradičním způsobem, které dávají přednost věrnosti zaměstnanců, užívají především fixní mzdy, finančních podílů na výsledcích firmy a sociální péče. Jsou to často velké státní podniky se silným vlivem odborů. Jejich politika je založena na stanovení určitého „statusu“ zaměstnance, relativně stabilního.

Firmy řízené flexibilním „organizovaným“ způsobem jsou střední velikosti, často využívají individuální a kolektivní prémie, někdy 13. plat. Orientují se na maximální individualizaci odměňování a odmítají všechny kolektivní a rigidní systémy.

Firmy řízené flexibilním „neorganizovaným“ způsobem většinou nemají strukturovanou politiku odměňování. Jsou to malé a střední podniky bez přítomnosti odborů a jejich systém odměňování je výsledkem nahromadění různých minulých rozhodnutí. Obsahuje jak tradiční prvky odměňování (prémie vázané na délku pracovního

vztahu), tak silnou individualizaci mezd, ovšem zapomíná na vztah mzdy k pracovním místům a na jejich klasifikaci a nenabízí dobrý systém sociální péče.

2.1.3 Hodnocení práce

Hodnocení práce je systematickým procesem definování složitosti, náročnosti nebo velikosti rozsahu práce s cílem vytvořit mzdové relace a struktury a utřídit práce od nejméně složité po nejsložitější. Účelem tohoto procesu je analyzovat práce z hlediska jejich požadavků, vytvořit popisy práce a oklasifikovat jejich význam v organizaci z hlediska příspěvku pro výkon firmy. To slouží jako podklad pro určení rozdílů v práci a následně k rozdílům v úrovních odměňování těchto prací.

Neanalytické metody porovnávají práce jako celek, nerozlišují mezi faktory obsahujícími jednotlivé práce, které je navzájem odlišují. **Metoda pořadí prací** seřazuje práce (pracovní místa) jako celek od nejsnazší po nejobtížnější. Její nevýhodou je subjektivní hodnocení, které je obtížné vysvětlitelné a to, že neukazuje vzájemnou relaci mezi pracemi. **Metoda párového porovnávání** poměřuje jednotlivé práce mezi sebou. Je jednoduchá a přitom více systematická než předchozí metoda. Její nevýhodou je opět subjektivní hodnocení. **Klasifikační metoda** rozděluje práce podle jejich povinností, odpovědností, dovedností, pracovních podmínek apod. do skupin nebo tříd a vytváří jim všeobecné popisy. Jedna vybraná práce tuto skupinu reprezentuje, je jejím měřítkem, ostatní práce jsou na základě popisu pracovního místa porovnávány a je jim přiřazen patřičný stupeň/známka.

Analytické metody jsou založeny na přítomnosti a vlivu různých pracovních faktorů nebo prvků (tzv. „faktorový plán“) a jejich účelem je stanovení relativní hodnoty práce. **Bodovací metoda** je pravděpodobně nejpoužívanější metodou hodnocení práce. Jednotlivé práce jsou rozděleny na větší množství faktorů (dovednost, odpovědnost, fyzické a psychické požadavky, pracovní podmínky apod.), tzv. placených faktorů, a každému faktoru je podle jeho míry zastoupení v dané práci přiřazen počet bodů podle předem stanovené stupnice. Celkový počet bodů určuje pořadí prací. **Metoda faktorového porovnávání** u každého faktoru vytváří pořadí hodnocených prací a jednotlivým faktorům přiděluje váhy důležitosti. Současná forma však používá porovnávání odstupňovaných faktorů, spočívajícího v porovnávání faktorů práce s faktorem v nějaké stupnici. Toto porovnání může mít pouze tři úrovně hodnoty - např. nižší, stejný, vyšší - a není nutné používat bodové skóre faktorů. (Armstrong, 2009)

Doplňkovými metodami k hodnocení pracovních míst mohou být metody hodnocení založené na dovednostech a hodnocení založené na osobních schopnostech (kompetencích).

Hodnocení práce nelze bezprostředně použít k ocenění práce, kromě převodu hodnoty práce do mzdového tarifu je třeba zohlednit ještě externí faktory, jako např. situaci na trhu práce, převažující mzdové tarify, životní náklady, legislativní předpisy aj.

2.1.4 Analýza tržních sazeb (mzdová šetření)

Analýza tržních sazeb je procesem zjišťování mzdových sazeb pro srovnatelná pracovní místa na trhu práce za účelem jejich promítnutí do úrovně peněžních odměn a mzdových struktur dané organizace. Jednotlivým stupňům mzdové struktury jsou přiřazena mzdová rozpětí, která poskytují prostor pro růst mzdy na základě pracovního výkonu, schopností, přínosu nebo délky zaměstnání.

Proces je zaměřen na získání informací o „tržních sazbách“, neboli „běžných sazbách“ vyplácených zaměstnavateli na celostátním nebo regionálním (lokálním) trhu práce v případě konkrétních pracovních míst. Pojetí tržní sazby je však těžko postižitelné; její stanovení může být spíše záležitostí úsudku než záležitostí jistoty. Je vzácností, když jsou dva podniky, byť stejného odvětví, řízeny zcela stejným způsobem. Různé podnikové hodnoty, různé vnímání přínosu pracovního místa a různé zkušenosti a výkon jedinců pracujících na těchto místech, to vše ovlivňuje odměny vyplácené pracovníkům na zdánlivě podobných pracovních místech. Žádné řešení tak není schopno (navzdory tvrzení některých badatelů) poskytnout jedinou „správnou“ mzdovou sazbu pro jakékoliv pracovní místo. Různá šetření budou přinášet v závislosti na vzorku organizací, na kvalitě porovnání a na časovém faktoru šetření různé výsledky. Převod tržních údajů na konkurenceschopné peněžní odměny v organizaci je proces založený na intuici, úsudcích a kompromisech, stavějící na validních, reálných a spolehlivých údajích. (Armstrong, 2009)

2.1.5 Mzdové struktury

Mzdové struktury (struktury stupňů, tarifní mzdové struktury) jsou logicky vytvořeným rámcem, v němž se uskutečňuje politika odměňování organizace. Strukturu stupňů tvoří sekvence nebo hierarchie stupňů, v nichž jsou zařazeny jednotlivé práce/pracovní místa. Práce umístěny v témže stupni jsou v podstatě srovnatelné. Může se jednat o jedinou strukturu, v níž je definován počet stupňů a pásem, nebo může být tato

struktura rozdělena na řadu skupin prací, kde jsou povaha a účel podobné, ale práce se vykonává na různých úrovních dovednosti a odpovědnosti.

Hlavními typy struktur stupňů jsou:

- **Struktury úzkých stupňů** tvoří obvykle 10 a více úzkých sekvencí (nazývané také mnohastupňové struktury). Stupně jsou definovány krajními hodnotami bodového hodnocení práce nebo alternativně pomocí profilů. Každému stupni je přiřazeno mzdové rozpětí, poskytující prostor pro zvyšování mzdy na základě výkonu, schopností nebo přínosu.
- **Struktury širokých stupňů** tvoří většinou 6 až 9 stupňů a jejich řízení je podobné jako řízení úzkých stupňů. Jsou používány ve vztahu k plochým organizačním strukturám, jelikož je snazší je řídit a mohou být používány flexibilněji.
- **Širokopásmové struktury** mají 4 až 5 pásem (stupňů), v nichž se klade důraz na rozvoj individuální kariéry, flexibilní role a růst schopností.
- **Struktury skupin (druhů) kariéry** se skládají z pracovních míst v určité podnikové funkci (marketing, provoz, finance, lidské zdroje apod.), které jsou příbuzné vykonávanými činnostmi a základními znalostmi a dovednostmi. Úrovně uvnitř skupiny popisují dráhu kariéry, tedy znalosti a schopnosti potřebné pro postup na vyšší úroveň. Skupiny mívají individuálně mezi 6 až 8 úrovněmi.
- **Struktury skupin (druhů) prací** se od předchozí struktury liší pouze tím, že každá skupina má svou vlastní mzdovou strukturu odrážející úroveň tržních sazeb a zabezpečující konkurenceschopnou odměnu.
- **Kombinované struktury**, v nichž jsou ke skupinám (druhům) kariér nebo prací připojena široká pásma, popřípadě jsou široká pásma rozdělena na skupiny (druhy). Ve skutečnosti jsou v každé skupině (druhu) úrovně omezeny na 4 až 5 místo obvyklých 6 až 8 úrovní. Druhý případ kombinace umožňuje u každé skupiny (druhu) individuální zacházení a také umožňuje identifikovat dráhy kariér.
- **Mzdové bodové stupnice** obsahují řady „mzdových bodů“ postupně se zvyšujících od nejméně placených prací k nejlépe placeným. Tyto struktury jsou využívány spíše ve veřejném sektoru a organizacích uplatňující stejný přístup. Jednotlivým stupňům jsou přiřazena různá platová rozpětí, v jejichž rámci je zvyšování platu založeno na délce zaměstnání na daném místě.

2.1.6 Základní mzdové formy

Základní mzda, která je pevnou složkou mzdy, představuje množství peněz, jež udává sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Alternativně mohou být její úrovně dohodnuty prostřednictvím kolektivního vyjednávání s odborovými svazy nebo na základě individuálních dohod.

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka i všechny aspekty jeho výkonu s přihlédnutím k těm mzdovými faktorům, které jsou pro práci ve firmě důležité. (Livian a kol., 1997)

Používání jednotlivých druhů mzdových forem je závislé obzvláště na kulturním prostředí, ve které organizace působí a na přístupu jejich vlastníků a zainteresovaných stran. V přehledu proto uvádím mzdové formy, které jsou používány především v české společnosti: *časovou mzdu, úkolovou mzdu, podílovou mzdu a smíšenou mzdu*.

1. Časová mzda

Časová mzda, která je pravděpodobně nejpoužívanější mzdovou formou, je používána pro odměňování v případech, kdy je obtížné měřit množství a kvalitu práce, kdy množství a rychlost práce nemůže pracovník ovlivnit, kdy potřeba práce není rovnoměrná (kolísá) a kdy jsou důležitější jiné charakteristiky výkonu než množství vykonané práce (např. kvalita). (Koubek, 2007) Časová mzda je roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba, kterou pracovník dostává za svou práci.

Časová mzda v čisté podobě, kdy je placena skutečně odpracovaná doba a odměna není závislá na odvedeném výkonu, má velmi malý motivační efekt. Proto se za účelem podpory vyššího výkonu používá dvou nebo více mzdových tarifů pro stejnou práci nebo se k časové mzdě přidává příplatek za hodnocení výsledků práce a pracovní chování. (Koubek, 2001) V mnoha podnicích, kde se tradičně uplatňovala úkolová mzda, dochází k přechodu na mzdu časovou. Je to důsledek zvýšené orientace na kvalitu výrobků, která nebyla plněna, když pracovníci usilovali o maximální množství odvedené práce.

2. Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušším a nejpoužívanějším typem tzv. pobídkové formy. Pracovník je placen částkou za každou odvedenou jednotku práce a jeho mzda je tedy tvořena násobkem počtu odvedených jednotek a sazby za jednotku práce. Je tudíž vhodná pro odměňování dělnické práce. Podle Koubka (2001) je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné, aby byl výkon pracovníkem

ovlivnitelný, aby byla jeho práce organizačně zabezpečena a on mohl plně využít svůj fond pracovní doby a aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon.

3. Podílová (provizní) mzda

Podílová mzda je formou mzdy, které se využívá v obchodních činnostech nebo v oblasti služeb. Odměna pracovníka se zde buď zcela, nebo částečně odvíjí od jím prodaného množství. Jedná se tak o přímou podílovou mzdu nebo garantovanou základní mzdu a k ní připočítanou provizi za prodané množství. Její výše je určena přímým procentuálním podílem pracovníka nebo pracovní skupiny na hodnotově vyjádřených výsledcích práce (tržbách, obratu, výnosu, výkonu).

4. Smíšená mzda

Smíšenou mzdou nazýváme různé kombinace mzdy časové a úkolové nebo mzdy časové a podílové. Jejím smyslem je zmírnit jednostranné působení úkolové mzdy nebo jednostrannou závislost výdělku na úkolové nebo podílové mzdě.

2.1.7 Zásluhová odměna

Zásluhové peněžní odměny jsou pohyblivé složky mzdy, které se používají ke zvýšení motivace na splnění daného úkolu či cíle. Mohou být vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové nebo periodicky se opakující. Některé z nich jsou určeny manažerům, jiné dělníkům; jednotlivé funkční skupiny pracovníků mají svá specifika. Zásluhová odměna motivuje tehdy, je-li vázána na jasně stanovený reálný úkol či cíl, je jistá, významná, je vyplacena ihned po splnění cíle a pravidla pro její přiznání jsou jasná a srozumitelná. Pokud tyto podmínky splněny nejsou, odměna ztrácí svou motivační schopnost, jelikož je považována za automatickou.

Individuální zásluhové odměny uvádí Armstrong (2009):

- **Odměna podle výkonu**

O odměnu podle výkonu se jedná tehdy, je-li alespoň část mzdy zaměstnance závislá na jeho objektivně měřitelném výkonu a její výše není předem zaručena. Výše odměny se vztahuje k dosažení dohodnutých výsledků definovaných jako úkoly nebo cíle. Odměna může být uplatněna formou zvýšení základní mzdy nebo formou bonusu.

Praktickými příklady odměn podle výkonu jsou například **prémie** - periodicky se opakující pevně dané odměny za minulé období se zřetelnou závislostí na odvedeném výkonu, nebo

mimořádná odměna (bonus, někdy též jednorázová prémie) - jednorázová odměna poskytována za mimořádný výkon, vynikající plnění úkolů nebo za iniciativu.

- **Odměna podle schopností**

Odměna podle schopností umožňuje zvýšení mzdy v závislosti na posouzení úrovně schopností, kterou pracovník dosáhl a kterou při výkonu své práce demonstruje. Jak uvádí Armstrong (2009, str. 293) : „*Stále více organizací zjišťuje, že jejich úspěšnost závisí na schopných pracovních silách. Odměňování za schopnosti znamená, že se organizace dívá dopředu a nikoliv zpátky.*“

- **Odměna podle přínosu**

Argumenty pro odměňování podle výkonu i podle schopností spojuje odměna podle přínosu. Zaměřuje se tedy na to, z jakého důvodu pracovníci v organizaci jsou - aby svými dovednostmi a úsilím přispívali k dosahování cílů své organizace.

- **Odměna podle dovedností**

Odměny nejsou spojeny s úkoly nebo pracovními místy, ale se schopností pracovníka používat pro různé práce nebo úkoly širší okruh nebo vyšší úroveň dovedností. Dovednost je přitom definována jako získaná, naučená schopnost, která se během času prostřednictvím praxe zlepšuje.

- **Odměna podle délky zaměstnání**

Odměňování podle délky zaměstnání stanovuje obvykle každoroční pevné zvýšení mzdy, které je přiznáváno pracovníkům na základě nepřetržitého zaměstnání na jednom pracovním místě nebo zařazení v jednom stupni mzdové struktury.

Mezi zásluhové odměny patří také odměna za výkon organizace neboli **podíly na výsledcích hospodaření organizace**. Tyto celopodnikové systémy mohou mít podobu (Armstrong, 2009):

1. **Podíl na zisku**, ve kterém je rozděleno určité pevné procento zisku prostřednictvím vyplacení částek v penězích nebo v akciích.
2. **Podíl na vlastnictví**, ve kterém si pracovníci mají možnost nakoupit akcie podniku.
3. **Podíl na výnosu**, ve kterém jsou pracovníkům vyplaceny peněžní částky v závislosti na finančních výnosech dosažených v důsledku vyšší produktivity práce.

2.1.8 Příplatky

Pohyblivou složku mzdy tvoří také příplatky, které se vyplácejí k základní mzdě s ohledem na zvláštní okolnosti (např. bydlení se zvýšenými životními náklady) nebo na zvláštní rysy vykonávané práce (práce v noci, o víkendech, o svátcích apod.). Příplatky mohou být povinné (jsou obsahem právních norem) nebo dobrovolné, jejichž poskytování závisí na rozhodnutí zaměstnavatele.

Mezi **povinné příplatky** patří zejména příplatek za práce přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci v noci, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za zastupování, atd.

Nepovinnými příplatky bývají příplatek na dopravu do zaměstnání, na oděv, na ubytování, lokální příplatky (v oblastech se zhoršeným životním prostředím, nadprůměrnými životními náklady) apod.

Mezi příplatky můžeme řadit i zvláštní zvýhodnění pracovníků jako je osobní ohodnocení, které se používá k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníka, dále třináctý plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, odměna za zvýšení kvalifikace a další.

2.1.9 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou druhy odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám peněžních odměn. Jejich rozsah závisí na finančních podmínkách organizace a na tom, zda jsou organizací považovány za důležitý motivační faktor. Organizace je poskytuje pouze za to, že pro ně lidé pracují. Tyto odměny nejsou obvykle vázány na výkon pracovníka, přihlíží se však k jeho funkci, postavení v organizaci a délce zaměstnání.

Zaměstnaneckých výhod existuje značné množství a jejich třídění do různých skupin také není jednoznačné. Armstrong (2009) uvádí jako hlavní oblasti zaměstnaneckých výhod osobní bezpečnost, peněžní pomoc, osobní potřeby, podnikové automobily a dobrovolné výhody. V Evropě se tradičně zaměstnanecké výhody dělí na tři skupiny:

- *sociálně kulturní* - společenské a kulturní akce, připojištění, školky, půjčky, atd.
- *pracovní* - vzdělávání, stravování, výhodný prodej produktů organizace aj.
- *poziční* (spojené s postavením pracovníka v organizaci) - automobil, mobilní telefon, stáž, notebook, bydlení, apod.

Některé zaměstnanecké výhody využívají pracovníci povinně, některé podle svého uvážení; mohou být bezplatné i za příplatek. „*Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý účinek na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a také na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují.*“ říká Koubek (2001, str. 299). Organizace totiž často nabízejí univerzální soubor výhod, tak jak je poskytován jinými organizacemi. Pracovníci však mohou mít zcela odlišné potřeby a preference, než jak je vidí vedení organizace, popř. personální útvar.

Flexibilním systémem zaměstnaneckých výhod je tzv. **cafeteria systém**, ze kterého si zaměstnanci mají možnost podle určitých pravidel vybírat. Každý zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet, do jehož výše může výhody čerpat. Výhodami tohoto systému jsou flexibilita nabídky podle potřeb zaměstnanců, transparentnost, spravedlnost, svobodná volba, zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců. Nevýhodami jsou, kromě intenzivní komunikace, náklady potřebné na administrativu, implementaci a pravidelnou aktualizaci potřeb zaměstnanců. Lze volit ze tří typů: systém „bufet“ nabízí individuálně jakékoliv výhody z nabídky, systém „jádra“ obsahuje pevné a také volitelné výhody, systém „bloků“ rozděluje výhody podle kategorií zaměstnanců.

2.1.10 Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny neobsahují žádné přímé platby a často vyplývají z práce jako takové. Jde například o pocit úspěšnosti, uznání, využívání a rozvoj dovedností, vzdělání, a proto jsou nazývány také vnitřními odměnami. (Koubek, 2001) Organizace může vnitřní odměny podpořit prostřednictvím práce a úkolů šitých pracovníkovi na míru, pověřováním pracovníka pracemi, které jsou pro něj přitažlivé a při kterých využije své nejlepší schopnosti. Vnitřním motivem a odměnou zároveň bývá často autonomie práce, zejména pokud si pracovník uvědomuje svou silnou stránku v umění stanovování cílů a hledání cest, jak jich dosáhnout. Nepeněžní odměny jsou ovlivňovány pozitivními vztahy na pracovišti a s vedením organizace, spravedlivým hodnocením, systémem péče o pracovníky a vytvářením příznivých pracovních podmínek.

2.1.11 Řízení pracovního výkonu

Proces řízení pracovního výkonu definuje očekávání týkající se individuálního výkonu a přínosu, na jejich základě pracovní výkon posuzuje, poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu a vyúsťuje do plánů zlepšování pracovního výkonu, vzdělávání a osobního rozvoje.

Hlavní rysy řízení pracovního výkonu jsou (Armstrong, 2009):

- v každé fázi (plánování, jednání, monitorování i přezkoumávání) je cílem dosáhnout dohody mezi manažery a pracovníky na tom, co lze společně udělat pro rozvoj silných stránek
- diskuze mezi manažery a jednotlivými pracovníky by měly probíhat formou dialogu
- jde o řízení očekávání - manažeři i pracovníci souhlasí s tím, co očekávají jeden od druhého
- k motivování se používá pozitivní zpětná vazba uznávající úspěchy a potenciál
- proces je zaměřen na budoucnost, příležitosti k rozvoji a růstu
- je to nepřetržitý proces, nedochází k němu jen jednou za rok, ale v průběhu celého roku

Řádné provádění řízení pracovního výkonu, jako klíčové složky celkového odměňování, může motivovat pracovníky. Poskytuje odměny v podobě uznání v rámci zpětné vazby, prostřednictvím příležitostí k úspěchu, rozvoje schopností a plánování kariéry. Může také povzbuzovat k angažovanosti v práci a zvyšovat oddanost organizaci. Všechny tyto nepeněžní odměny mohou mít dlouhodobý a výraznější vliv než peněžní odměny. S peněžními odměnami je spojeno také, jelikož z něj vycházejí informace potřebné pro rozhodování o zvyšování mezd nebo udělování odměn podle výkonu, schopností a přínosu. V některých organizacích je to jeho hlavním účelem, ale podle Armstronga (2009) by se mělo řízení pracovního výkonu mnohem více věnovat rozvíjení pracovníků a jejich odměňování v širším slova smyslu.

2.2 Motivace

2.2.1 Základní pojmy

Důvodem, který vede lidi k určitému způsobu jednání, je motiv. **Motiv** představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod lidského chování a prožívání. Cílem motivu je dosažení určitého psychického stavu nasycení, které zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení ze splněného cíle. Proto působení motivu většinou trvá tak dlouho, dokud není tohoto cíle dosaženo. Motiv jakožto psychologická příčina činnosti určuje směr (obsah) činnosti, její intenzitu a stálost; tzn. co, s jakou pílí a jak dlouho člověk dělá. (Cejthamr, 2010) Někdo může namítat, že není rozdíl mezi motivací a manipulací. Motivace však uspokojuje zájmy motivujícího tak, že uspokojuje potřeby motivovaného, kdežto manipulace je zaměřena pouze na zájmy manipulujícího a je-li uspokojena i potřeba manipulovaného, je to vedlejší důsledek.

„Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání (motivované činnosti).“ uvádí Pauknerová (2006, str. 173).

Aby mohla být použita účinná motivace, je třeba pochopit, jak motivace vzniká, z čeho pramení, jaké skutečnosti mají na činnosti a touhy člověka vliv apod. Skutečnosti, které motivaci vytvářejí, označujeme jako zdroje motivace nebo základní motivační dispozice. Obvykle jsou interpretovány ve dvou úrovních (Bedrnová, 2007):

a) **Motivy prvotní (primární, vrozené)** – představují úroveň motivace, která

- je spojena s biologickými procesy v organismu člověka,
- je vrozená,
- slouží k zachování a rozvoji života jedince i člověka jako biologického druhu.

Tyto motivy bývají u různých autorů pojmenovávány jako „pudy“, „instinkty“, a zejména biologické potřeby¹.

b) **Motivy druhotné (sekundární, získané)** – tvoří další úroveň motivace, která

- je spojena se zkušenostmi jedince získanými při uspokojování prvotních motivů,
- je získaná, naučená,

¹ Potřeba je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého nebo významného pro život jedince.

- nepřispívá bezprostředně k zachování života jedince, ale směřuje k jeho rozvoji na kvalitativně vyšší úrovni.

Do této skupiny bývají autory zařazovány především:

- **návyky** – opakované, fixované a zautomatizované způsoby jednání v určité situaci nebo také naučené vzorce chování.
- **zájmy** – specifické formy zaměření člověka na určitou oblast jevů, které jej v daném směru aktivizují.
- **ideály a hodnoty** – ideál je model, vzor, cíl, který člověku slouží jako vodítka jeho jednání. Hodnotu chápeme jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání.

V mnoha případech jsou vzájemně zaměňovány pojmy motivace a stimulace. „*Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.*“ (Provazník, 1996, s. 37) **Stimulace** je tedy vnější působení na člověka souborem podnětů, ovlivňujících jeho vnitřní prostředí (psychiku) a měnících tak jeho strukturu motivace. Nejčastěji se tak děje prostřednictvím činností jiného člověka.

Motivační profil představuje relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka, obsahující dlouhodobou motivační orientaci a preference založené na životních zkušenostech. V jednotlivých dimenzích motivačního profilu přísluší každému člověku určitá pozice.

2.2.2 Motivace pracovního jednání

V organizaci má motivace význam zejména v souvislosti s podáváním pracovního výkonu, se zastáváním určité pracovní pozice a s plněním pracovních úkolů, proto zde hovoříme o **motivaci pracovního jednání** (pracovní motivaci).

Motivy pracovního jednání se člení do tří základních skupin:

- **aktivní motivy** přímo podněcují pracovní výkon
- **podporující motivy** vytvářejí podmínky pro účinné působení motivů aktivních (atmosféra na pracovišti)
- **potlačující motivy** odvádějí pozornost od pracovní činnosti

Motivace však není jediným faktorem ovlivňujícím výkon. Dalšími faktory, které se na vlivu podílejí, jsou schopnosti, vědomosti a dovednosti člověka (tzv. kvalifikační

potenciál) a vnější podmínky práce (technické vybavení, organizace práce, fyzické podmínky práce). (Bedrnová, 2007)

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem graficky znázorňuje Yerkes-Dodsonův zákon, označovaný jako „obrácená U-křivka“. Za předpokladu nízké motivace bude úroveň výkonu nízká, s růstem intenzity motivace roste i úroveň výkonu, ovšem jen do určité úrovně motivace.

Literární zdroje rozlišují **pracovní motivaci vnitřní a vnější**. (Daigeler, 2008)

1) **Vnitřní motivace** (primární, intrinsická) vychází z osobnosti jedince a vztahuje se bezprostředně k obsahu a cílům úkolu. Dlouhodobá motivace vznikne, jen pokud jsou v souladu vlastní vnitřní podněty a firemní cíle. Klasické faktory vnitřní motivace jsou:

- činnost samotná, obsahově atraktivní;
- odpovědnost, uznání;
- rozšiřování schopností, kvalifikace;
- kontakt s druhými lidmi;
- moc;
- výkon;
- seberealizace.

2) O **vnější motivaci** (sekundární, extrinsickou) jde tehdy, když k jednání pohánějí pracovníka podněty zvenčí. Tato motivace funguje na základě neustále dodávaných podnětů, a proto nepůsobí trvale. Pokud podnět působit přestane, vytratí se i motivace. Typickými podněty vnější motivace jsou:

- peníze;
- postavení a titul;
- jistota;
- pracovní podmínky;
- sociální kontakty, sexualita.

„Základní problém vnější motivace spočívá v tom, že systémy podnětů odvádějí pozornost od pracovní náplně. Motivace ve vlastním slova smyslu spočívá v souladu osobních cílů pracovníka s cíli úkolu. Naproti tomu vnější motivace pobídkami, odměnami nebo tlakem vede k neblahému převrácení vztahu prostředek - cíl. Vlastní práce, která byla původně cílem snažení, se stává pouze prostředkem, kterým se dosáhne lákavých výhod,

například finančního bonusu.“ říká Daigeler (2008, str. 64). V praxi to tedy může znamenat, že pracovní náplň není pro pracovníky důležitá a práce se pro ně stává nezajímavou a neosobní. Daigeler se také domnívá, že motivaci zvenčí proto nelze vytvořit. Důležitější je nastavit pracovní podmínky tak, aby měli pracovníci možnost motivovat se sami. Motivovat tedy podle něj znamená vést k vnitřní motivaci.

Účinně motivovat znamená rozpoznat široké spektrum potřeb zaměstnanců a snažit se je uspokojit. Zaměstnanci neočekávají jen peníze, ale chtějí se cítit smysluplně, volně, bezpečně, chtějí být členy týmu a informovaní. Úkolem vedoucího je svého podřízeného správně ohodnotit a podle toho jej co nejlépe motivovat.

Cílem je především motivace dlouhodobé výkonnosti pracovníků. Pro pracovní proces je totiž nezbytné dosahování dlouhodobého výkonu v průběhu celého pracovního procesu, nikoliv jen v určitých situacích. Při potřebě dosáhnout krátkodobého vysokého výkonu se motivace často zvyšuje nad úroveň vyšší než optimální, což vede k tzv. „přemotivovanosti“ a možnému selhání. Od pracovníků se proto vyžaduje, aby průběžně dosahovali optimálních výkonů, které bývají stanoveny normami. (Bedrnová, 2007)

2.2.3 Motivační program

Provazník (2004, s. 121) definuje motivační program takto: *„Motivační program představuje předcházejícím rozbořem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to ve všech aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné.“* Jeho tvorba vychází z poznatků o povaze pracovního jednání lidí, poznání skladby motivačních sil a vlastností pracovníků, poznání okolností a způsobů uplatňování stimulačních prostředků.

Hlavními stimulačními prostředky jsou: hmotná odměna, benefity; obsah práce; ocenění, neformální hodnocení; atmosféra pracovní skupiny; pracovní podmínky a režim práce; identifikace s prací, s profesí a s podnikem; externí stimulační faktory - image podniku, politická a makroekonomická situace, rodinné prostředí.

2.2.4 Pracovní spokojenost

Pojem pracovní spokojenost je v literatuře popisován, aniž by byl definován. Spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami je uváděna jako kritérium hodnocení personální politiky podniku, jako podmínka pro efektivní využívání pracovní síly a jako znak sebeuspokojení. Přitom různá pojetí tohoto pojmu se promítají do kvality výkonu zcela odlišně. Schematicky tato pojetí znázorňuje obrázek 2.2.

Obr. 2.2 Různá pojetí obsahu pojmu „pracovní spokojenost“

Významy pojmu PRACOVNÍ SPOKOJENOST		
1.význam	2.význam	3.význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
VZTAHUJE SE		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
ZNAMENÁ		
úroveň péče o zaměstnance podniku	mobilizaci pracovních sil „Čím víc se snažím, tím víc mě to baví!“	demobilizaci pracovních sil „Mně to stačí, co bych se snažil(a)!“

Zdroj: Provazník, 2004, str. 84

Rozlišení významových rozdílů v obsahu pojmu je důležité pro pochopení vztahu pracovní spokojenosti k motivaci. V Herzbergově dvoufaktorové teorii pracovní motivace se pod pojmem „spokojenost“ rozumí vnitřní uspokojení z práce a pod pojmem „ne-nespokojenost“ spokojenost s vnějšími podmínkami práce. Vnější podmínky (frustrátory) si člověk uvědomuje, až pokud blokují uskutečnění prvořadé potřeby seberealizace. „*Nespokojenost s vnějšími podmínkami ovlivňuje vnitřní pocit důležitosti a vážnosti, kterou cítí pracovník ze strany zaměstnavatele. Péče o pracovní podmínky vyvolávají u pracovníka pocit, že na jeho práci vedení podniku záleží, že je pro něj důležitá, že ji oceňuje.*“ (Provazník, 2004, str. 85) Proto pro většinu zaměstnanců platí, že pokud jsou spokojeni s podmínkami, za kterých svou práci vykonávají, považují svou práci za důležitou a snaží se odvádět co nejlepší výkon. (Provazník, 2004)

Neexistuje žádný univerzální prvek spokojenosti nebo nespokojenosti, který motivaci ovlivňuje určitým způsobem. U každého člověka lze nalézt mnohorozměrnou strukturu spokojenosti, která je složena z velkého množství subjektivně prožívaných vztahů

ke všemu, co člověka v práci obklopuje. V některých z těchto vztahů převládá spokojenost, v některých nespokojenost. Podle toho, jak jsou jednotlivé části pro člověka subjektivně důležité, vzniká výsledná podoba souhrnné spokojenosti, nikoliv pouhým aritmetickým průměrem.

2.2.5 Metodické přístupy k rozboru pracovní spokojenosti a motivace

Před zavedením jakékoliv opatření týkajícího se zaměstnanců, je nutné mít dostatečné znalosti o současném výchozím stavu a po provedených změnách získat zpětnou vazbu o důsledcích opatření. Z tohoto důvodu jsou v podnikatelské praxi používány techniky, které přináší informace o spokojenosti zaměstnanců a o jejich motivaci. Jejich výčet i popis uvádí Provazník (2004):

1. Rozbor pracovní spokojenosti a metodika standardizovaného dotazování

Pracovní spokojenost lze měřit prostřednictvím zkoumání kvality prožitku. Nejvyužívanější metodou je zde **dotazování osobní nebo písemné**, které je možno obohatit pozorováním reakcí lidí ve standardních situacích. Jelikož mají lidé tendenci odpovídat „jak by měli“, nikoliv jak to opravdu cítí, je předpokladem k získání pravdivého obrazu vysvětlení důvodu, proč se spokojenost zkoumá a proč jsou důležité nezkreslené odpovědi.

Plně standardizovaný rozhovor má pevně formulované otázky i jejich pořadí. Může proto na první pohled působit nepřirozeně, ale dává možnost rozpoznat rozdíly reakcí jednotlivců na stejné podněty. Jeho výhodami je vysvětlení smyslu otázky a eliminace chyb při zápisu odpovědí. Osoba tazatele však může působit také negativně; respondenti mohou být méně otevření a stylizovat své názory do podoby, jakou by tazatel pravděpodobně chtěl slyšet.

Písemné dotazování je oproti předchozímu levnější, snadněji se udržuje pod kontrolou, ale má nižší návratnost a je méně spolehlivé, protože odpovědi mohou být zkresleny ovlivněním respondenta názory jiných lidí. U písemné formy je důležitá perfektní příprava a ověření textu dotazníků, aby se vyloučila nedorozumění vyplývající z rozdílného pochopení a záznam odpovědí byl co nejjednodušší.

2. Rozbor pracovní motivace

Člověk si svou vlastní motivaci nedokáže uvědomit v celé její komplexní struktuře, a proto o ní často není schopen vypovídat. Přímé cesty zkoumání a měření nejsou možné, tudíž jsou používány nepřímé metody a postupy. Nejběžnější metodou je pozorování

chování člověka při práci, činnostech, které s prací souvisejí, a rozbor výsledků jeho práce, nejčastěji technikou tzv. „zúčastněného pozorování“.

3. Techniky zkoumání motivace

„Motivace člověka je pouze vnitřní silou, její strukturu a sílu lze tedy pozorovat, hodnotit a měřit pouze zprostředkovaně. V souvislosti s motivací pracovního jednání měříme sílu motivace prostřednictvím účinnosti stimulačních prostředků.“ (Provazník, 2004, s. 94) V praxi to znamená prozkoumávání toho, jaké stimulační prostředky ovlivňují pracovní chování a jak je ovlivňují. Používány jsou metody pozorování (systematické i nesystematické), rozhovor či dotazování a projektivní techniky.

4. Rozbor osobnosti pracovníka

Osobnost člověka se promítá do podoby jeho chování. Metodami získávání informací jsou opět metody pozorování, rozhovory, dotazování a projekční techniky, avšak vybrané metody jsou v mnoha případech přizpůsobeny situacím a lidem, jsou volnější a vzájemně kombinované.

2.3 Kvantitativní výzkum, dotazník

Kvantitativní výzkum pohlíží na svět, jako by byl tvořen z proměnných. V ekonomickém světě mohou být těmito proměnnými inflace, nezaměstnanost, produktivita apod., v sociálním světě například věk, pohlaví, stupeň uspokojení v zaměstnání nebo v motivaci. Na proměnnou je nahlíženo jako na vlastnost (charakteristiku) určité entity. (Punch, 2008) Kvantitativní výzkum lze realizovat tehdy, pokud se jedná o jevy do určité míry poznané, mají jednoznačný výraz a je možné je získat pomocí nástrojů zajištění hromadných dat. U těchto jevů se sledují charakteristiky – rozsah výskytu, frekvence a intenzita, které se převádějí do souboru stabilních ukazatelů. Základním úkolem kvantitativního výzkumu je měření těchto charakteristik a jejich souvislostí. (Surynek, 2001)

Nejužívanější metodou kvantitativního výzkumu je metoda **dotazování**. Existují čtyři typy dotazování – osobní, písemné, telefonické, elektronické. Výběr vhodného typu závisí na faktorech, jako jsou charakter a rozsah zjišťovaných informací, skupina respondentů, časové a finanční limity, kvalifikace tazatele atd. Pro výzkumy spokojenosti a motivace zaměstnanců v organizacích se využívá písemné dotazování.

2.3.1 Prvky kvantitativního šetření

Na základě strategie kvantitativního šetření uvádí Punch (2008) sedm nezbytných prvků šetření:

- cíle,
- výzkumné otázky,
- dotazník,
- vzorek,
- strategie sběru dat,
- strategie analýzy dat,
- zpráva.

Cíle výzkumu jsou tvrzení, označující co chce šetření vyzkoumat, tzn. účel výzkumu. Mohou být vyjádřeny jedním nebo více tvrzeními. Jejich definice není otázkou prvotní jednoduché myšlenky, ale iterativního procesu vyžadujícího čas.

V této počáteční fázi výzkumu Surynek (2001) doporučuje prostudovat dostupné materiály ohledně zkoumané skutečnosti a literaturu vztahující se k metodám a technikám výzkumné práce. **Analýza jevu** umožňuje dosáhnout bližší specifikace zkoumaného jevu a určení možných působících faktorů. Analýza problému na úrovni předmětu² výzkumu může mít několik postupů:

- Teoretická analýza – rozklad podle logických a faktických částí, např. na ekonomickou, sociologickou a psychologickou analýzu;
- Použití standardů podle zavedeného postupu – využití v případě často opakovaných výzkumů;
- Empirická sondáž – analýza postupem pokusů a omylů v případě, že není k dispozici teoretické vysvětlení jevů;
- Využití dokumentů – využití informací z empirických výzkumů, rozšiřování.

Analýza sociálního jevu ústí do hypotéz, což jsou předpokládané, očekávané projevy skutečnosti. Hypotéza může být potvrzena nebo zamítnuta, ale i nepotvrzená hypotéza přispívá k poznání a pochopení zkoumané reality. Podle popisu tvorby jsou Surynkovy hypotézy totožné s cíli Punche.

Výzkumné otázky vycházejí z vymezení cílů a přetvářejí je do specifitější a konkrétnější podoby. Ze správně formulované otázky je zřejmé, jaká data jsou zapotřebí

² Předmětem výzkumu jsou projevy lidského chování, jejich obsah, vlastnosti, případně další související skutečnosti.

k jejímu zodpovězení. Pokud je to zřejmé pro každou výzkumnou otázku, může být pozornost obrácena k otázkám, které budou kladeny při sběru dat. Lze postupovat deduktivně od cílů k výzkumným otázkám nebo induktivně odvodit cíle od výzkumných otázek, které výzkumníka zajímají. Výzkumné otázky pak poskytují orientační mapu a určují seznam proměnných pro sestavení dotazníku.

Konstrukce dotazníku závisí především na přístupu k jeho tvorbě. Sociologický přístup spočívá v obsažení co nejvíce oblastí a návaznosti. Ekonomický přístup se vyznačuje jasnou formulací a stručnou podobou dotazníku. **Délka dotazníku** závisí na použitém typu dotazování, místě a době dotazování. Dotazník musí mít **logickou strukturu**, která podporuje jeho plynulost. Strukturovaný dotazník má pevnou logickou strukturu, kterou je nutné dodržovat. Využívá především uzavřené otázky; je proto rychlý, jednoduchý a odpovědi lze snadno zpracovat a srovnávat. Nevýhodou dotazníku je snížení informační hodnoty, jelikož respondent nemá možnost zvolit jinou odpověď mimo nabízených. Polostrukturovaný dotazník využívá také polouzavřené nebo otevřené otázky, ze kterých lze poznat více individuálních rozdílů. Respondent má možnost volného vyjadřování a použití vlastních slov, čímž se však zpracování odpovědí stává náročnější. **Pořadí otázek** musí být voleno v jejich vzájemném kontextu. Otázka ovlivňuje nejen své odpovědi, ale také odpovědi na otázky následující. (Kozel, 2006)

Před samotnými otázkami by měl tazatel oslovit respondenta. Požádat o vyplnění dotazníku, vysvětlit cíl a důležitost výzkumu i odpovědi, motivovat k odpovědím, slíbit anonymitu, vysvětlit vyplňování dotazníku, poděkovat za spolupráci a představit výzkumný tým.

Navrhování dotazníku operacionalizuje výzkumné otázky. Je třeba vzít každou specifickou otázku, rozhodnout, jaká informace (ukazatel) je zapotřebí k jejímu zodpovězení a podle toho zvolit příslušný typ otázky. (Kozel, 2006)

1. **Otázky dle účelu** souvisí s umístěním otázek v dotazníku:

- **Otázky nástrojové – kontaktní** (navazují a ukončují spolupráci s respondentem), **filtrační** (umožňují odpovídat vybraným respondentům), **analytické** (identifikují a třídí respondenty), **kontrolní** (ověřují pravdivost některých odpovědí);
- **Otázky výsledkové – nominální** (vyjadřují zkoumané skutečnosti, fakta), **měřítkové** (ano/ne, kvantitativní stupnice a kvalitativní škály), **dokreslující** (upřesňují).

2. Otázky dle variant odpovědí:

- **Otázky otevřené** – nenabízí žádnou variantu odpovědi, záleží na vyjádření respondenta, využívány při hledání inovací, mají složité vyhodnocování;
- **Otázky uzavřené** – odpovědi jsou standardizovány, jednotlivé varianty musí být rovnocenné a nepřekrývající se, člení se na **alternativní** (výběr jedné odpovědi) a **selektivní** (výběr jedné nebo více odpovědí), dále na **bipolární** (dvě varianty odpovědí), **s neutrální odpovědí** („nevím“, „nemám názor“), **výběrové** (více variant odpovědí), **dialogové** (přes názory jiných lidí), **kvantifikovatelné škály**, **kvalitativní škály**, tzv. **baterie** (spojení více otázek se stejným výčtem variant do jedné, nejčastěji formou tabulky);
- **Otázky polouzavřené** – spojují výhody předchozích, jsou vytvořeny varianty odpovědi a otevřená varianta (jiný, další apod.), představují vyčerpávající možnosti odpovědi.

3. Otázky dle vztahu k obsahu:

- **Otázky přímé** – respondent vědomě odpovídá na smysl dotazu, **prosté** nebo **psychotaktické**;
- **Otázky nepřímé** – využívají projekce, techniky **asociativní**, **konstruktivní**, **dokončovací**, **řadící**.

4. Škály umožňují převádět neměřitelné znaky na znaky měřitelné. Slouží k měření názorů a postojů respondenta. Nejvhodnějším počtem kategorií je 5-7, vyvážené v pozitivním i negativním směru. Číselné hodnoty mohou být součástí škály nebo mohou být přiřazeny dodatečně. Škála ordinální vybízí k seřazení položek podle preferovaného pořadí (významu, oblíbenosti apod.). Škála oceňování žádá ohodnocení např. vlastností nebo oblíbenosti přidělením počtu bodů; i stejného počtu bodů více variantám. Tam, kde nelze postoj vyjádřit slovně, jsou využívány **grafické** (obrázkové) **hodnotící škály**.

Aby bylo možné zodpovědět výzkumné otázky, je nutné oslovit určitou skupinu lidí – nebo **vzorek** lidí – a shromáždit o nich potřebné informace. Označení „vzorek“ nebo „výběr“ znamená menší podmnožinu vybranou z nějaké větší skupiny, „populace“.

Výběr vzorku se skládá ze tří kroků:

- **Rámec vzorku** – koho se budeme ptát; specifikace cílové skupiny s ohledem na obsah tématu a určení konečných respondentů.

- **Způsob výběru vzorku** – jak by měli být respondenti vybráni;

„Reprezentativnost výběrového souboru je definována jako schopnost tohoto souboru reprodukovat vlastnosti základního souboru.“ (Surynek, 2001, str. 67)

Reprezentativní techniky využívají vyčerpávajícího nebo výběrového šetření. Samotný výběr respondentů je prováděn tak, aby o vybrání rozhodovala náhoda. K tomu slouží příslušné nástroje: losování, tabulky náhodných čísel, systematický výběr a nezávislý znak. Typy náhodných výběru dále rozvádí Kozel (2006, str. 157). **Záměrné techniky** vyjadřují záměr, podle kterého je vzorek vybírán. Nelze však stanovit přesnost výsledků pomocí statistických metod. **Kvótní výběry** stojí na rozhraní obou předešlých přístupů. Výzkumník zde podle úsudku rozhoduje, které členy ze základního souboru vybere. Ctí přitom pravidlo, že výběrový vzorek by měl mít zhruba stejné složení jako základní soubor, čehož dosáhne stanovením kontrolních znaků (zaručují reprezentativnost).

- **Velikost vzorku** – kolik lidí by mělo být dotazováno;

Nákladový přístup postupuje podle kalkulace finančních a časových nákladů na zjištění odpovědi jednoho respondenta. Určený rozpočet je porovnán s jednotkovými náklady, z čehož se vypočítá maximální počet respondentů. **Slepý odhad** vychází z dosavadních subjektivních zkušeností, z intuice, případně dle tradice. **Statistický přístup** je nejpřesnější, jelikož pracuje se statistickými metodami. Rozsah výběru závisí na variabilitě výskytu zkoumaného znaku v základním souboru, na požadované míře přesnosti a odhadu koeficientu spolehlivosti.

Otázka **strategie získání (sběru) dat** se týká aktuálního procesu, který se použije pro získání potřebných dat; jakým způsobem se dotazník bude distribuovat a vyplňovat. Dotazníky mohou být doručovány poštou, rozdávány na pracovišti, ve škole, zasílány elektronickou poštou apod., vždy spolu s průvodním dopisem a pokyny pro vyplnění a navrácení. Konkrétní výběr distribuce záleží na okolnostech a žádané kvalitě dat. Kvalitu dat z technické perspektivy určují koncepty jako reliabilita (stabilita odpovědi) a validita (spolehlivost, platnost), z netechnické perspektivy je pro posouzení kvality využívána návratnost nebo způsob myšlení respondenta. Vhodné je navrhnout podrobný plán zvolené metody distribuce, termíny distribuce i sběru dotazníků a procedury pro zvýšení návratnosti. (Punch, 2008)

V dalším kroku si výzkumník musí najít logickou cestu, jak **analyzovat data**, aby bylo možné zodpovědět výzkumné otázky. Poté může zvolit příslušnou metodologii.

Před samotnou analýzou je zapotřebí data připravit – očistit a shromáždit. Čištění dat spočívá v překontrolování vyplněných dotazníků a rozhodnutí, co udělat s nejasnými odpověďmi, nesprávně zodpovězenými odpověďmi nebo scházejícími odpověďmi. Následně se odpovědi obvykle převádějí do počítače, kde je možné jejich elektronické zpracování a formátování. (Punch, 2008) Vlastním obsahem výzkumných činností v této fázi je třídění dat (neboli statistické zpracování), jehož výsledkem jsou četnosti jevů v příslušných třídách. Toto členění je předpokladem pro formulování závěrů o souvislostech jednotlivých stránek zkoumané problematiky. (Surynek, 2001)

Hlavním účelem **výzkumné zprávy** (zprávy o šetření) je jasně a přehledně komunikovat cíle, metody a výsledky výzkumu. Vhodným způsobem, jak odpovědět na otázku „Co chtělo šetření zjistit?“, je uvedení výzkumných otázek tak, aby řídily celé šetření. Formulace cílů se může stát částí obecnějšího úvodu, ve kterém bude popsáno prostředí, kontext a pozadí výzkumu. Následně jsou postupně stručně představeny použité metody – dotazník, výběr vzorku, sběr dat, analýza dat. Aby bylo možné dospět k určitým poznatkům a závěrům, je doporučováno při analýze dat zjednodušení a shrnutí komplexních původních dat. Analýza postupuje od měření proměnných u jednotlivých osob, rozložení všech hlavních proměnných, po rozhodování o vztazích mezi proměnnými. Při shrnování a prezentování výsledků analýzy jsou důležitým pomocníkem **tabulky a grafy**. Strategie pro prezentaci výsledků spočívá v tom, že je pro každou výzkumnou otázku uvedena relevantní statistická evidence a výsledky a poté je tato evidence využita pro zodpovězení dané otázky. **Odpověď** na otázku může mít dvě části: jednu **technickou** a druhou **interpretativní** nebo předmětnou. (Punch, 2008)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Podnik, ve kterém byla zpracována praktická část diplomové práce, působí v oblasti zpracovatelského průmyslu, konkrétně potravinářského. Jeho produkty jsou určeny jak pro tuzemský, tak pro zahraniční trh. Původně vznikl jako ryze český podnik, nyní je jeho vlastníkem velká zahraniční společnost, která zavedla některé své postupy a standardy. V podniku v současnosti pracuje 326 zaměstnanců. Přibližně tři čtvrtiny zaměstnanců tvoří dělníci, pracující ve výrobě a skladech v chladném prostředí.

Při naplňování svého poslání a cíle podnik dodržuje a neustále zlepšuje systém zdravotní nezávadnosti a kvality svých výrobků (HACCP), inovuje a buduje povědomí o značce, neustále zlepšuje partnerské vztahy se svými zákazníky i odběrateli, zvyšuje podnikovou kulturu podporou sounáležitosti zaměstnanců s podnikem i mezi sebou navzájem, zvyšuje znalosti a dovednosti zaměstnanců potřebné pro plnění cílů, dodržuje požadavky právních předpisů stanovené v oblasti ochrany životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zdravotní nezávadnosti výrobků a podporuje humanitární aktivity určené pro zdravotně postižené spoluobčany a další společensky prospěšné akce.

3.1 Motivace zaměstnanců jako nástroj ŘLZ

Jednotlivé prvky a činnosti, resp. nástroje motivování zaměstnanců prolínají celým systémem řízení lidských zdrojů (ŘLZ). K hlavním motivačním a stimulačním nástrojům patří zejména:

- a) **Odměňování a systém zaměstnaneckých výhod**, které jsou detailně popsány v kapitole 3.2.
- b) **Pracovní hodnocení** používané při hodnocení pracovního výkonu a následném stanovování cílů. Proces pracovního hodnocení je uveden v kapitole 3.3.
- c) **Hodnocení zácviku zaměstnanců** v rámci jejich zapracování, jehož hlavním účelem je zefektivnit zapracování nových zaměstnanců a motivovat je k jejich dalšímu možnému kariérnímu postupu. Proces zapracování nového zaměstnance je v gesci jeho přímého nadřízeného, v případě dělnických pracovních míst je pak pro vedení této činnosti v řadě případů stanoven tzv. „patron“.
- d) Na zapracování zaměstnanců navazují **personální rozhovory s novými zaměstnanci**, které jsou realizovány pracovníkem personálního útvaru zhruba 2 – 3 měsíce

po nástupu zaměstnance. Účelem je prostřednictvím cíleného a strukturovaného personálního rozhovoru monitorovat průběh adaptace a zapracování nových zaměstnanců a konkrétními opatřeními průběžně optimalizovat tento proces s cílem zkrácení doby, kdy nový zaměstnanec může dosahovat plného pracovního výkonu. Výstupy z personálních rozhovorů jsou současně zdrojem podnětů ke zlepšování podnikové kultury. Cílem rozhovoru je zjistit informace o těchto skutečnostech:

- Dostatečnost celopodnikové orientace (výrobky, zákazníci, pracovní právní normy včetně odměňování).
 - Dostatečnost zázemí nového zaměstnance na pracovišti (pracovní postupy hlavní a související).
 - Vztahy spolupráce na pracovišti mezi pracovníky na stejné úrovni řízení.
 - Vztahy a úroveň řízení a vedení vedoucích pracovníků směrem k podřízeným.
 - Míra spojenosti zaměstnance s prací ve společnosti, resp. oblasti a zdroje nespokojenosti.
- e) Motivování zaměstnanců je rovněž jedním z cílů **systému komunikace** podniku, který vymezuje postupy provádění jednotlivých komunikačních metod a technik. Systém zahrnuje vedení podniku, zaměstnance, zákazníky, dodavatele, konkurenční podniky a vybrané státní instituce. Cílem interní komunikace je prostřednictvím kvalitní informovanosti zaměstnanců aktivně podporovat začlenění cílů a potřeb podniku do hodnotové a motivační struktury zaměstnanců a posilovat pocit sounáležitosti v podniku. V rámci interní komunikace jsou používány formy a metody komunikace:
1. **Setkání zástupců vedení se zaměstnanci**
 2. **Podnikový Zpravodaj**
 3. **Pracovní porady**
 4. **Nástěnné informační panely**
 5. **Vzdělávací akce**
 6. **Personální rozhovory**
 7. **Dokumentace**
 8. **Dotazníkové akce**
 9. **Společensko-kulturní a sportovní akce**

3.2 Odměňování

Celková odměna dělnických a technickohospodářských (THP) pozic je tvořena pevnou složkou mzdy ve formě základní mzdy, pohyblivou složkou mzdy, do které patří osobní ohodnocení, prémie, odměny a příplatky, a zaměstnaneckými výhodami.

V podniku je systém odměňování tvořen dvěma částmi:

- Mzda a její složky
- Zaměstnanecké výhody

Tab. 3.1 Složky mzdy

složitost práce	}	Tarifní stupeň
namáhavost práce		z Katalogu práce
odpovědnost při práci		=
obtížnost pracovních podmínek		základní mzda
+		+
pracovní výkonnost	}	Osobní ohodnocení
dosahované pracovní výsledky		Prémie, Odměny
+		+
další skutečnosti (práce v neděli, apod.)		Příplatky
Celkem		Hrubá mzda

Zdroj: interní dokumentace podniku

3.2.1 Mzda a její složky

U zaměstnanců kategorie dělnické a technickohospodářské je uplatňována **měsíční časová mzda**. Ta je pro tyto kategorie zaměstnanců nejvhodnější volbou. Její výše je určena tarifním stupněm, do kterého jsou zaměstnanci zařazeni na základě vykonávaného druhu práce, sjednaného v pracovní smlouvě. Současná tarifní soustava vychází z již mnoho let zavedené a podle potřeb modifikované tarifní soustavy, která je vytvořena spíše na základě podnikových zkušeností, než podle určité metodiky. Jednotlivé profese jsou na základě složitosti, namáhavosti, odpovědnosti a pracovních podmínek zařazeny do 8 *tarifních stupňů*. Dle teorie mzdových struktur uvedené v kapitole 2.1.5 se jedná o struktury širokých stupňů. Základní mzda se zaměstnancům stanovuje jednostranně zaměstnavatelem pomocí mzdového výměru. Nárok na plnou výši měsíční mzdy má zaměstnanec při odpracování stanoveného měsíčního fondu pracovní doby

v příslušném pracovním harmonogramu směn. Jinak se sjednaná měsíční mzda úměrně krátí podle skutečné odpracované doby.

Osobní ohodnocení slouží k zohlednění individuálních rozdílů mezi konkrétními zaměstnanci, kteří jsou zařazeni do stejného tarifního stupně. Přiznává se na základě dlouhodobého výkonu a kvality, spolehlivosti, samostatnosti a iniciativy, zastupitelnosti funkcí, spolupráce a předávání zkušeností, pracovní kázně. Jeho měsíční výše je stanovena na 2 000 Kč.

Prémie jsou poskytovány za příslušnou úroveň plnění kritérií uvedených v Prémiovém řádu. Umožňují diferencovat celkovou mzdu jednotlivých zaměstnanců za konkrétní výsledky práce vyjádřené plněním ukazatelů hospodárnosti a plněním stanovených jmenovitých úkolů. Základnou pro výpočet prémie je skutečně dosažená základní měsíční mzda (včetně práce přesčas a osobního ohodnocení), *základní sazba se poskytuje do výše 15% z výpočtové základny zaměstnance*. Výběr konkrétních kritérií (ukazatelů) volí vedoucí zaměstnanec podle působnosti hodnoceného a jeho příspěvku k příznivým hospodářským výsledkům společnosti. I v průběhu zkušební doby nového zaměstnance je možno stanovit měsíční prémii, a to v rozsahu 0 - 15% s přihlédnutím ke kvalifikaci a odborné praxi.

Na základě dosažených pracovních výsledků mohou být zaměstnancům poskytnuty následující **odměny**:

- a) K poskytnutí odměn za splnění mimořádných nebo jednorázových úkolů krátkodobého charakteru, které svým rozsahem výrazně překračují plnění běžných pracovních úkolů, je určen *Fond vedoucího*. Za účelem možnosti poskytnutí okamžité odměny, a tím zvýšení motivační účinnosti se tyto výplaty provádějí prostřednictvím zvláštních poukázek, jimž je stanovena maximální výše 2 000 Kč.
- b) *Za splnění ukazatele „plánovaný roční zisk před zdaněním“* může být zaměstnancům přiznána roční odměna.
- c) *Mimořádné odměny* mohou být poskytnuty za splnění velmi náročných nebo mimořádných úkolů zpravidla většího rozsahu, které vysoce přesahují rámec běžných pracovních povinností a příznivě ovlivňují výsledky hospodaření společnosti.
- d) *Za splnění předem stanovených krátkodobých nebo dlouhodobých úkolů*, mohou být poskytnuty *cílové odměny*. V jejich návrhu musí být jasně definovány podmínky, výše odměny i ekonomický přínos.

- e) *Odměna pro úspěšné řešitelské týmy* se vyplácí v případech, kdy jsou přínosy ekonomicky vyčíslitelné a provedeny provozní zkoušky řešení.

Nárok zaměstnanců na **příplatky ke mzdě** se řídí ustanoveními zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Poskytovány jsou příplatek za práci přes čas (§ 114), příplatek za práci ve svátek (§ 115), příplatek za noční práci (§ 116), příplatek za práci v sobotu a v neděli (§ 118, navýšen na 18 %) a příplatek za pracovní pohotovost (§ 140). Dále zaměstnancům přísluší příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí - chladném prostředí, který je dle druhu prostředí stanoven na 1 či 2 Kč/hod., a příplatek za odpolední směnu ve výši 45 Kč za jednu směnu.

3.2.2 Zaměstnanecké výhody a sociální program

Jedním z cílů podniku je neustále zlepšovat zaměstnanecké vztahy, zvyšovat přitažlivost práce v podniku pro její zaměstnance i jejich spokojenost v zaměstnání. Proto kromě mzdy za práci nabízí podnik v rámci zaměstnaneckých výhod a svého sociálního programu další peněžní i nepeněžní odměny.

Bonus za odpracovanou dobu

Bonus za odpracovanou dobu zvýhodňuje zaměstnance, kteří odpracují stanovený měsíční fond pracovní doby a jsou v pracovním poměru po celý kalendářní měsíc. Bonus tak oceňuje zaměstnance, kteří si své soukromé záležitosti různého charakteru vyřizují v době, kdy nemají plánovanou směnu. Těmto zaměstnancům náleží v daném měsíci odměna ve výši 2 000 Kč.

Pracovní volno k regeneraci pracovních sil zaměstnance

Zaměstnancům náleží za kalendářní rok, nebo za jeho poměrnou část, pracovní volno s náhradou mzdy v délce maximálně 5 pracovních dnů. Pracovní volno lze čerpat kdykoliv v průběhu roku, nejdříve však až po vyčerpání řádné dovolené.

Příspěvek na stravování, pitný režim, kávu a další možnosti občerstvení

V závodní jídelně mají zaměstnanci možnost odebírat si při směně jedno teplé jídlo, na které jim podnik přispívá 55 % z ceny tohoto jídla. Zaměstnancům je také umožněno v době pracovních přestávek zdarma konzumovat výrobky podniku z chladírenských boxů. Neomezený pitný režim je zajištěn prostřednictvím automatů na neslazenou teplou a studenou vodu, na kávu, čaj a jiné nápoje, přičemž cena teplých nápojů je podnikem dotována.

Příspěvek na penzijní připojištění

Zaměstnanci, kteří mají uzavřenu pracovní smlouvu více než jeden rok, mohou za určitých podmínek využít příspěvku na své penzijní připojištění ve výši 3 % z hrubé mzdy. Tuto zaměstnaneckou výhodu v roce 2009 využilo 208 zaměstnanců.

Odměny při životních a pracovních jubileích

Podnik oceňuje zaměstnance, kteří pro něj pracují dlouhodobě. Odměny u příležitosti životního jubilea 50 let, při prvním odchodu do důchodu (plně invalidního, starobního a předčasně starobního) a v případě pracovního jubilea jsou poskytovány ve výši 1 500 až 7 000 Kč. Bývalým zaměstnancům - důchodcům jsou při životních jubileích předávány věcné dary a kytice do výše 600 Kč.

Nákup výrobků za zvýhodněnou cenu

Podnik umožňuje svým zaměstnancům odběr vlastních výrobků pro jejich potřebu, a to za zvýhodněné ceny, které odpovídají zhruba 40 - 50 % tržní ceny.

Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Podnik zajišťuje a finančně přispívá na pravidelnou podnikovou linku pro dopravu svých zaměstnanců ze vzdálenějšího okresu do zaměstnání.

Příspěvek na kulturně-společenské akce pro zaměstnance

Již tradičně každoročně pořádá podnik pro své zaměstnance turnaj v bowlingu.

Mobilní telefony a internet za zvýhodněné ceny

Prostřednictvím podniku, jako významného zákazníka, mohou zaměstnanci využít zvýhodněné nabídky mobilních telefonů a dalších služeb společnosti Telefónica O2.

V roce 2009 bylo do této oblasti vloženo bezmála 13 milionů Kč³, konkrétně např.:

- Bonus za odpracovanou dobu: 6 700 000 Kč
- Pracovní volno k regeneraci pracovních sil zaměstnance: 1 100 000 Kč
- Příspěvek na stravování, pitný režim, kávu a další možnosti občerstvení: 1 000 000 Kč
- Příspěvek na penzijní připojištění: 1 300 000 Kč
- Odměny při životních a pracovních jubileích: 200 000 Kč
- Nákup výrobků za zvýhodněnou cenu: 1 500 000 Kč
- Příspěvek na dopravu do zaměstnání: 1 000 000 Kč
- Příspěvek na kulturně-společenské akce pro zaměstnance: 30 000 Kč

³ interní dokumentace, viz literatura č. 24.

Průměrně tak podnik každému svému zaměstnanci přispěl ke mzdě částkou přibližně 37 000 Kč.

3.3 Pracovní hodnocení

Nedílnou součástí systému motivování zaměstnanců společnosti je pracovní hodnocení. Jeho východiskem je popis funkčního místa jako soubor předepsaných činností a požadavků na pracovní způsobilost zaměstnance a navazující stanovené cíle při výkonu jednotlivých předepsaných činností. Pracovní hodnocení je personální činnost, která přísluší výhradně vedoucímu zaměstnanci, a to vždy přímému nadřízenému hodnoceného zaměstnance. Hodnocení probíhá písemnou formou s použitím příslušného formuláře. Závěry hodnocení jsou promítnuty do plánu přípravy zaměstnanců.

Pracovní hodnocení je prováděno jedenkrát ročně (obvykle v září) a je zaměřeno na:

- plnění kvalifikačních požadavků
- vyhodnocení stanovených cílů za dané období
- hodnocení pracovní činnosti a přístupu k práci
- dohodnuté cíle na příští hodnotící období
- hodnocení spokojenosti zaměstnance
- stanovení dalšího zlepšování způsobilosti zaměstnance

Pracovní hodnocení se provádí ve dvou fázích - přípravné fázi a fázi realizační.

Přípravná fáze pracovního hodnocení

Pro úspěch pracovního hodnocení má rozhodující význam právě fáze přípravná. Jejím cílem je seznámení hodnotitelů s metodikou pracovního hodnocení. Hodnotitel tedy provádí přípravu nezbytných podkladů pro pracovní hodnocení (vyhodnocení stanovených cílů z posledního hodnocení a popisu pracovního místa), vyplnění hodnotícího formuláře, navržení cílů na příští hodnotící období a spolu s hodnoceným dohodne termín provedení pracovního hodnocení.

V hodnotícím formuláři se vyplňuje:

- A) Stupeň splnění uložených úkolů v oblasti kvalifikace
- B) Stupeň splnění zadaných cílů, v případě, že byly při posledním pracovním hodnocení stanoveny
- C) Stupeň hodnocení pracovní činnosti a přístupu k práci u každé z charakteristik:
 - 1. Pracovní výsledky - výkonnost a kvalita
 - 2. Pracovní iniciativa
 - 3. Přejímání odpovědnosti
 - 4. Spolehlivost, pečlivost, důslednost
 - 5. Organizace vlastní práce
 - 6. Dodržování časového rozvrhu prací a termínů
 - 7. Pružnost, přizpůsobivost požadavkům, adaptabilita
 - 8. Samostatnost a rozhodnost
 - 9. Úroveň koncepční práce
 - 10. Komunikace a vztahy se spoluzaměstnanci
 - 11. Nápaditost, tvořivost, práce s odbornou literaturou
 - 12. Vedení lidí, organizování práce podřízených
 - 13. Týmová práce
- D) Cíle pro příští hodnotící období stručně formulované na základě diskuze s hodnoceným
- E) Spokojenost zaměstnance u zaměstnavatele

Realizační fáze pracovního hodnocení

K hodnotícímu rozhovoru smí hodnotitel přistoupit až po náležité přípravě, tak jak je popsána v předchozí pasáži. Hodnotící rozhovor je nezbytné vést v příjemném prostředí, s vyloučením všech rušivých vlivů; je otevřenou komunikací, která podporuje vzájemnou důvěru a otevřenost postojů hodnotitele a hodnoceného.

3.4 Dotazníkové šetření

Systém odměňování, který je v podniku stanoven, byl popsán v předchozích dvou kapitolách. Cílem empirického šetření je posoudit funkčnost a účinnost systému odměňování z pohledu zaměstnanců.

Na základě stanovení cíle a po prostudování interních dokumentů týkajících se odměňování a motivace byly vytvořeny výzkumné otázky:

1. Jak jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací?
2. Jak zaměstnanci hodnotí jednotlivé složky odměňování?
3. Jak zaměstnanci hodnotí dílčí nástroje motivace?

Empirické šetření bylo v podniku provedeno metodou písemného dotazování, jelikož rozhovory se zaměstnanci by byly časově náročné pro obě strany a písemná forma zajišťuje zaměstnancům větší anonymitu.

Dotazník byl vytvořen autorkou po prozkoumání výzkumů na podobné téma, s využitím Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců (VÚPSV, 2007) a po diskuzi s přiděleným konzultantem z podniku. Otázky byly rozděleny do tematických skupin – samotná práce, systém odměňování, motivace, informovanost, vztahy na pracovišti. Tyto otázky byly v dotazníku doplněny otázkami pro zjištění dat o respondentech. Vzor dotazníku je uveden v Příloze 1. Kromě jedné jsou všechny otázky uzavřené. Odpovědi jsou alternativní nebo škálové. Škály byly zvoleny pětistupňové, s alternativou pro odpověď „nevím“. Slovní škály byly při vyhodnocování nahrazeny body 1 - 5, přičemž 1 znamená nejlepší a 5 nejhorší.

Autorce bylo umožněno realizovat šetření v jednom pracovním dni a oslovit tak zaměstnance ze dvou směn. Zaměstnanci byli požádáni o shromáždění v jídelně, kde jim byl vysvětlen důvod a důležitost dotazníkového šetření. Celkem se šetření zúčastnilo 168 zaměstnanců, kteří byli ochotni dotazník vyplnit. Návratnost tedy byla 100%. Ačkoliv se jedná o dostupný (příležitostný) výběr, lze jej v rámci podniku považovat za reprezentativní.

Data o respondentech jsou součástí Přílohy 2.

3.4.1 Vyhodnocení dotazníků

Odpovědi na jednotlivé otázky jsou přehledně zobrazeny v následujících tabulkách. V tabulkách je uvedeno pořadí odpovědí, jaké bylo použito v dotazníku. Zjištěná data jsou poté okomentována slovně. Relativní četnosti jsou zaokrouhleny na celá čísla.

Data byla očištěna a u otázek jsou uvedena především relativní vyjádření v procentech, aby bylo patrné rozložení odpovědí. U některých odpovědí byly použity škály a jako výsledky jsou prezentovány jejich průměry. Škály byly zvoleny v rozmezí 1 - 5, kde 1 znamená nejlepší a 5 nejhorší. Při interpretacích jsou v některých případech kumulovány pozitivní a negativní části odpovědí. Například vyjádření spokojenosti je prezentováno odpověďmi rozhodně a spíše spokojen, vyjádření nespokojenosti odpověďmi spíše a rozhodně nespokojen. V případě použití škál jsou hodnoty 1 - 2,5 uvažovány jako pozitivní, hodnoty 2,5 - 3,5 jako neutrální a hodnoty 3,5 - 5 jako negativní.

Otázka 1. Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen/a se svou prací?

Tab. 3.2 Vyhodnocení dotazníků - otázka 1.

	Relativní četnost
Rozhodně spokojen/a	20%
Spíše spokojen/a	57%
Spíše nespokojen/a	23%
Rozhodně nespokojen/a	0%

Zdroj: vlastní zpracování

Odpověď „Rozhodně nespokojen/a“ na tuto otázku nezvolil žádný z respondentů. Určitou nespokojenost v zaměstnání pociťuje 23 % respondentů, což znamená, že valná většina zaměstnanců (celkem 77 %) je v práci spokojena. Z předešlých dotazníkových šetření konaných ve společnosti jsou zkušenosti takové, že zaměstnanci bývají spíše nespokojeni než spokojeni.

Otázka 2. Jak jste spokojen/a s následujícími okolnostmi Vaší práce?

Tab. 3.3 Vyhodnocení dotazníků - otázka 2.

	Rozhodně spokojen/a	Spíše spokojen/a	Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	Spíše nespokojen/a	Rozhodně nespokojen/a	Škála hodnocení
Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	0%	46%	9%	44%	1%	2,99
Množství práce	0%	15%	46%	38%	1%	3,25
Délka pracovní doby	68%	9%	12%	11%	0%	1,65
Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)	30%	47%	21%	2%	0%	1,95
Mzdové ohodnocení	3%	37%	3%	52%	5%	3,19
Možnost povýšení	0%	13%	80%	7%	0%	2,95
Jistota zaměstnání	21%	65%	0%	13%	0%	2,05
Zaměstnanecké výhody	7%	63%	23%	5%	1%	2,30
Vztahy s přímým nadřízeným	5%	53%	16%	23%	2%	2,64
Práce v týmu	7%	15%	45%	23%	10%	3,13

Zdroj: vlastní zpracování

S většinou položek jsou respondenti spokojeni, což reflektuje jejich celkovou spokojenost vycházející z analýzy přechozí otázky. Nejvíce spokojeni jsou s jistotou zaměstnání (86 %), dále s délkou a organizací pracovní doby (shodně 77 %) a se zaměstnaneckými výhodami (70 %). Spokojeni jsou také se vztahy s přímým nadřízeným (58 %), kterým jsou později věnovány detailnější otázky. U pracovních podmínek je to se spokojeností napůl, 46 % dotázaných je spokojeno a 45 % naopak není spokojeno. Je však na pováženu, že polovina dotázaných není se svými pracovními podmínkami spokojena. Nejvíce nespokojeni jsou respondenti se mzdovým ohodnocením (57 %). S množstvím práce není spokojeno 39 % respondentů.

Otázka 3. Jaký je Váš vztah k zaměstnavateli? Označte, který z výroků A nebo B je Vám bližší.

Výrok A: Ve prospěch zaměstnavatele dělám výrazně více, než bych musel/a.

Výrok B: Pro zaměstnavatele dělám jen to, co je nezbytně nutné.

Tab. 3.4 Vyhodnocení dotazníků - otázka 3.

	Relativní četnost
Rozhodně A	4%
Spíše A	11%
Spíše B	36%
Rozhodně B	49%

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 3.4 je patrné, respondenti dělají pro zaměstnavatele jen to, co je nezbytně nutné. Tato odpověď může pramenit ze struktury respondentů, jelikož se jedná především o dělníky, u kterých se nepředpokládá např. inovativní myšlení nebo práce na dobré pověsti společnosti.

Otázka 4. Jak důležité jsou pro Vás následující faktory vzhledem k práci v tomto podniku?

Tab. 3.5 Vyhodnocení dotazníků - otázka 4.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité	Škála hodnocení
Jistota zaměstnání	26%	58%	16%	0%	0%	1,90
Dobrá pověst podniku	21%	23%	51%	5%	0%	2,39
Vhodné pracovní prostředí	51%	39%	10%	0%	0%	1,58
Náplň práce	18%	48%	21%	10%	2%	2,30
Zaměstnanecké a sociální výhody	8%	29%	29%	27%	7%	2,96
Mzdové ohodnocení	68%	32%	0%	0%	0%	1,32
Uznání od nadřízeného	4%	29%	21%	36%	10%	3,21
Možnost osobního rozvoje, seberealizace	15%	22%	50%	10%	3%	2,57
Možnost povýšení	0%	4%	19%	77%	0%	3,69

Zdroj: vlastní zpracování

Pro respondenty jsou důležité především: mzdové ohodnocení (100 %), vhodné pracovní prostředí (90 %), jistota zaměstnání (84 %) a náplň práce (66 %). Všechny tyto okolnosti jsou to základní, co člověka v zaměstnání zajímá. Ostatní okolnosti jsou jakoby navíc, proto byly hodnoceny jako méně důležité. Pro některé respondenty však důležité jsou. Polovina respondentů se nejspíše nezajímá o dobrou pověst podniku a možnost osobního rozvoje. Nedůležitá je možnost povýšení (77 %) a uznání od nadřízeného (46 %).

Důležitost zaměstnaneckých výhod je rozdělena přibližně na třetiny. Jedna třetina respondentů je považuje za důležité, druhá třetina za nedůležité a poslední třetina neví nebo se o ně nezajímá.

Otázka 5. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky ohledně odměňování?

Tab. 3.6 Vyhodnocení dotazníků - otázka 5.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Škála hodnocení
V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.	0%	32%	24%	29%	16%	3,26
Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.	0%	76%	4%	20%	0%	2,44
Systém odměňování v podniku podněcuje dobrý pracovní výkon.	0%	37%	0%	54%	9%	3,35
Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.	0%	0%	12%	47%	41%	4,26

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti hodnotí odměňování s ohledem na své výkony jako spravedlivé (76 %). Ostatní výroky jsou hodnoceny spíše nesouhlasně.

Otázka 6. Které z poskytovaných zaměstnaneckých výhod (ZV) pravidelně využíváte?

Tab. 3.7 Vyhodnocení dotazníků - otázka 6

	Využívám	Nevyužívám	Nevím o této ZV
Bonus za odpracovanou dobu	91%	9%	0%
Pracovní volno k regeneraci pracovních sil	31%	65%	4%
Příspěvek na stravování	79%	21%	0%
Příspěvek na pitný režim, kávu	88%	12%	0%
Příspěvek na penzijní připojištění	57%	38%	5%
Nákup výrobků za zvýhodněnou cenu	39%	61%	0%
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	52%	48%	0%
Kulturně-společenské akce	8%	79%	13%
Mobilní telefony a internet za zvýhodněné ceny	31%	69%	0%

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti pravidelně využívají tyto zaměstnanecké výhody: bonus za odpracovanou dobu (91 %), příspěvek na pitný režim, kávu (88 %), příspěvek na stravování (79 %). Příspěvek na penzijní připojištění a příspěvek na dopravu do zaměstnání využívá přibližně polovina respondentů. Pokud mezi kulturně-společenské akce patří pouze každoročně pořádaný turnaj v bowlingu (jak je uvedeno v kapitole 3.2.2), je jisté, že tuto ZV využije jen málo zaměstnanců. Zbývající zaměstnanecké výhody využívá asi třetina dotázaných.

Otázka 7. Jak jsou pro Vás tyto zaměstnanecké výhody důležité?

Tab. 3.8 Vyhodnocení dotazníků - otázka 7.

	Velmi důležité	Spiš důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spiše nedůležité	Zcela nedůležité	Škála hodnocení
Bonus za odpracovanou dobu	14%	77%	9%	0%	0%	1,95
Pracovní volno k regeneraci pracovních sil	4%	10%	45%	19%	22%	3,41
Příspěvek na stravování	57%	40%	0%	3%	0%	1,49
Příspěvek na pitný režim, kávu	2%	57%	8%	24%	8%	2,80
Příspěvek na penzijní připojištění	12%	44%	0%	36%	8%	2,82
Nákup výrobků za zvýhodněnou cenu	13%	33%	19%	21%	14%	2,90
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	40%	14%	0%	0%	46%	2,99
Kulturně-společenské akce	0%	15%	0%	54%	31%	4,00
Mobilní telefony a internet za zvýhodněné ceny	0%	25%	48%	28%	0%	3,01

Zdroj: vlastní zpracování

Jako důležité ZV označili respondenti bonus za odpracovanou dobu (91 %) a příspěvek na stravování (97 %). Nedůležité jsou podle nich kulturně-společenské akce (85 %). Ostatní ZV se celkově podle škálového hodnocení pohybují kolem průměrných hodnot.

Otázka 8. Jaké další zaměstnanecké výhody by pro Vás byly důležité a uvítal/a byste jejich poskytování?

Pokud respondenti další ZV uvedli, byly to nejčastěji: týden dovolené navíc, wellness a masáže, vitamíny a očkování proti chřipce.

Otázka 9. Jak důležité jsou pro Vás následující nepeněžní odměny?

Tab. 3.9 Vyhodnocení dotazníků - otázka 9.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité	Škála hodnocení
Vlastní spokojenost s vykonanou prací	39%	59%	2%	0%	0%	1,63
Příjemné pracovní prostředí	35%	39%	27%	0%	0%	1,92
Uznání od spolupracovníků	8%	15%	33%	21%	23%	3,38
Využívání a rozvoj dovedností, znalostí	5%	67%	10%	19%	0%	2,43
Neformální uznání od nadřízeného při každodenní práci	10%	33%	23%	35%	0%	2,82
Formální uznání a ocenění od nadřízeného v soukromí	3%	19%	12%	61%	5%	3,43
Veřejné formální uznání a ocenění - ústně či podnikovou komunikační cestou	0%	4%	46%	46%	4%	3,50
Ocenění za nejlepší výkon - dárek, upomínka atd.	1%	13%	41%	41%	5%	3,33

Zdroj: vlastní zpracování

Vlastní spokojenost s vykonanou prací (98 %), příjemné pracovní prostředí (74 %), využívání a rozvoj dovedností, znalostí (72 %), neformální uznání od nadřízeného (43 %) – tyto nepeněžní odměny jsou pro respondenty důležité. Uznání od spolupracovníků a různé druhy formálního uznání nejsou podle odpovědí pro respondenty důležité nebo o ně nejeví zájem.

Otázka 10. Co z uvedených položek nejvíce podporuje (motivuje) Váš pracovní výkon?

Tab. 3.10 Vyhodnocení dotazníků - otázka 10.

	Relativní četnost
Uspokojení z práce	16%
Peněžní odměňování	61%
Nepeněžní odměňování	23%
Výsledky společnosti	0%

Zdroj: vlastní zpracování

Ačkoliv různé průzkumy uvádějí jako největší motivaci nepeněžní odměňování, v této společnosti respondenti odpověděli, že jejich pracovní výkon nejvíce motivuje peněžní odměňování (61 %). Výsledky společnosti jsou pro dělníky a THP pracovníky zcela nemotivující.

Otázka 11. Odpovězte, prosím, na otázky týkající se pracovního hodnocení.

Tab. 3.11 Vyhodnocení dotazníků - otázka 11.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Škála hodnocení
Pracovní hodnocení je pro mě důležité.	13%	14%	2%	57%	15%	3,49
Pracovní hodnocení mi pomáhá v pracovním procesu a v přístupu k práci.	11%	13%	0%	13%	63%	4,03

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní hodnocení, které společnost uvádí jako jeden z motivačních nástrojů, je podle názoru většiny respondentů nedůležité (72 %) a nepomáhá jim v pracovním procesu ani v přístupu k práci (76 %).

Otázka 12. Uveďte, jak souhlasíte nebo nesouhlasíte s těmito výroky ohledně Vašeho nadřízeného.

Tab. 3.12 Vyhodnocení dotazníků - otázka 12.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Škála hodnocení
V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit.	10%	40%	11%	36%	3%	2,83
Většina lidí v našem oddělení má s přímým nadřízeným přátelské vztahy.	0%	19%	53%	28%	0%	3,07
Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli vyjádřit ke své práci.	0%	14%	5%	24%	57%	4,24
Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě.	21%	64%	0%	9%	5%	2,13

Zdroj: vlastní zpracování

85 % respondentů se domnívá, že jejich nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě. Polovina respondentů se také může na svého nadřízeného kdykoliv obrátit. 81 % dotázaných ovšem uvedlo, že jejich nadřízený nevytváří prostor pro vyjádření zaměstnanců ke své práci.

Otázka 13. Jak jste informován/a o svých úkolech a záležitostech, které se Vás týkají, a o celkovém dění v podniku?

Tab. 3.13 Vyhodnocení dotazníků - otázka 13.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Škála hodnocení
Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.	11%	46%	3%	25%	15%	2,87
V podniku funguje dobrý systém informování a informace, které potřebuji, mám včas a v požadované kvalitě.	21%	62%	4%	13%	0%	2,08
Zaměstnanci našeho podniku jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce podnik v budoucnosti dosáhnout.	0%	3%	0%	15%	82%	4,76
Mám dostatek informací o nárocích na prémie, odměny, příplatky a zaměstnanecké výhody.	14%	57%	25%	4%	0%	2,16

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi ohledně funkčnosti informačního systému jsou spíše pozitivní. Výjimkou je pouze informování o plánech do budoucnosti, se kterými není seznámeno 97 % respondentů.

Otázka 14. Jaké máte vztahy se svými spolupracovníky?

Tab. 3.14 Vyhodnocení dotazníků - otázka 14.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Škála hodnocení
Spolupracovníci jsou mi ochotni v případě potřeby pomoci při práci.	17%	45%	0%	32%	7%	2,68
Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme informace, které mi pomáhají při práci.	16%	24%	31%	5%	24%	3,31
Moji spolupracovníci dokáží spolupracovat a odvést požadovanou práci.	10%	40%	15%	32%	3%	2,71

Zdroj: vlastní zpracování

Vztahy mezi spolupracovníky jsou také hodnoceny spíše pozitivně. Konkrétně 62 % respondentů uvedlo, že jim jsou spolupracovníci v případě potřeby ochotni pomoci, 50 % uvedlo, že jejich spolupracovníci dokáží spolupracovat a odvést požadovanou práci a 40 % uvedlo, že si se spolupracovníky vyměňují informace, které jim pomáhají při práci.

Otázka 15. Jak byste charakterizoval/a atmosféru mezi spolupracovníky na pracovišti?

Výrok A: Převažuje přátelská atmosféra.

Výrok B: Atmosféra je plná napětí a konfliktů.

Tab. 3.15 Vyhodnocení dotazníků - otázka 15.

	Relativní četnost
Rozhodně A	14%
Spíše A	43%
Spíše B	22%
Rozhodně B	0%
Stejně A i B	21%

Zdroj: vlastní zpracování

Atmosféra na pracovišti je 57 % respondentů hodnocena jako spíše přátelská. 22 % dotázaných ji vidí více jako atmosféru plnou napětí a konfliktů. Zbývající respondenti hodnotí atmosféru stejnou měrou jako přátelskou i konfliktní.

Otázka 16. Pokud dojde ke konfliktu, jak je řešen?

Tab. 3.16 Vyhodnocení dotazníků - otázka 16.

	Relativní četnost
Vždy vyřešen	10%
Někdy vyřešen	42%
Vždy nevyřešen	15%
Neřeší se	33%

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější odpovědí týkající se řešení konfliktů je, že jsou někdy vyřešeny (42 %). Druhou nejčastější odpovědí je, že se konflikty vůbec neřeší (33 %). Vždy nevyřešeny vidí konflikty na svém pracovišti 15 %, naproti tomu pouze podle 10 % respondentů jsou vždy vyřešeny.

Otázka 17. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s výroky ohledně charakteru Vaší práce?

Tab. 3.17 Vyhodnocení dotazníků - otázka 17.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Škála hodnocení
Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce.	33%	37%	0%	21%	9%	2,35
Na mém pracovišti je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce.	49%	34%	0%	17%	0%	1,86
Ve své práci musím pracovat pod tlakem termínů.	18%	18%	7%	35%	23%	3,25
Moje práce je často přerušována jinými úkoly.	14%	13%	0%	52%	21%	3,48
Moje práce je fyzicky náročná.	40%	26%	14%	15%	4%	2,15
Moje práce je psychicky náročná.	19%	26%	5%	51%	0%	2,87

Zdroj: vlastní zpracování

83 % respondentů má na svém pracovišti většinou dostatek pracovníků ke zvládnutí požadované práce a 70 % respondentů má k dispozici také potřebné vybavení a nástroje. Fyzická náročná je práce pro 66 % respondentů. Jako psychicky náročnou svou práci označilo 45 % respondentů, ovšem 51 % s tímto tvrzením spíše nesouhlasí.

Otázka 18. Jak často dostáváte při práci mimořádné úkoly?

Tab. 3.18 Vyhodnocení dotazníků - otázka 18.

	Relativní četnost
Pravidelně	1%
Občas	4%
Výjimečně	14%
Nikdy	81%

Zdroj: vlastní zpracování

Mimořádné úkoly nejsou při práci časté, dostává je pouze 19 % dotázaných, z toho 1 % pravidelně, 4 % občas a 14 % výjimečně.

Otázka 19. Jestliže mimořádný úkol splníte, dostanete příslušnou odměnu?

Tab. 3.19 Vyhodnocení dotazníků - otázka 19.

	Relativní četnost
Ano	8%
Ne	50%
Nevím	42%

Zdroj: vlastní zpracování

Odměnu za splnění mimořádný úkol dostává jen 8 % respondentů. Polovina respondentů příslušnou odměnu nedostává, ostatní neví.

Otázka 20. Uvažujete v současné době vážně o odchodu z firmy?

Tab. 3.20 Vyhodnocení dotazníků - otázka 20.

	Relativní četnost
Rozhodně ano	15%
Spíše ano	10%
Spíše ne	20%
Rozhodně ne	52%
Nevím	4%

Zdroj: vlastní zpracování

O odchodu v současnosti uvažuje 25 % dotázaných, 4 % neví a 72 % o této možnosti neuvažuje.

4 VYHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

4.1 Vyhodnocení analýzy

Tato část práce spojuje výsledky získané analýzou systému odměňování a výsledky dotazníkového šetření, realizovaného mezi zaměstnanci podniku.

Pokud by byl systém odměňování hodnocen podle Armstrongovy definice prvků systému odměňování (str. 10), lze mu vytknout dvě chybějící položky: nepeněžní odměny a analýzu tržních sazeb. O analýze tržních sazeb autorka nemá žádané informace a nelze proto určit, zda je prováděna či nikoliv a pokud ano, zda jsou její výstupy brány v úvahu při konstruování struktury mezd a stanovování základních úrovní mezd. Opomíjení nepeněžních odměn je v současné době velkým nedostatkem. Podle posledních průzkumů z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců jsou právě nepeněžní odměny hodnoceny jako velmi důležité a mnoha zaměstnanci jsou označovány za důležitější než peněžní ohodnocení. Mezi preferované nepeněžní odměny patří především uznání od nadřízeného, důležitost zaměstnance pro podnik a jeho spojení s podnikem.

Ke zjištění výsledků dotazníkového šetření a zodpovězení výzkumných otázek byla použita vyhodnocení uvedená v předchozí kapitole, data o respondentech a rozdělení otázek do jednotlivých oblastí.

Výzkumné otázky:

1. Jak jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací?
2. Jak zaměstnanci hodnotí jednotlivé složky odměňování?
3. Jak zaměstnanci hodnotí dílčí nástroje motivace?

Spokojeno se svou prací je 77 % respondentů, 78 % z dotázaných žen a 74 % mužů. Z hlediska věku jsou nejvíce spokojeni respondenti v intervalu 26 až 40 let (43 %), nespokojeni jsou naopak všichni do 25 let. Nespokojenost volili ve většině případů (72 %) respondenti pracující ve společnosti méně než 5 let. (Příloha 3)

Celková **spokojenost s danými okolnostmi práce** je 2,6, což by spadalo do intervalu neutrálního hodnocení. Pozitivně byly samostatně hodnoceny délka pracovní doby (1,65), organizace pracovní doby (1,95), jistota zaměstnání (2,05) a zaměstnanecké výhody (2,30). Přímou negativně nebyla hodnocena žádná z okolností práce.

Dělat pro zaměstnavatele více, než je nutné, nejsou oslovení respondenti zvyklí. Jen to, co je nezbytně nutné, dělá celých 85 % respondentů. Práci navíc z pohledu pracovního zařazení vykonávají častěji THP pracovníci, a to z 80 %. Vykonávání nezbytně nutné práce zvolilo 96 % dělníků, což je u této profese běžné, neboť dělníci mají za úkol dobře odvést svou práci.

Důležitost faktorů vzhledem k práci ve společnosti je dobře patrná při využití hodnotící škály a následného seřazení od nejlepšího hodnocení k nejhoršímu.

Tab. 4.1 Důležitost faktorů práce

	Škála hodnocení
Mzdové ohodnocení	1,32
Vhodné pracovní prostředí	1,58
Jistota zaměstnání	1,90
Náplň práce	2,30
Dobrá pověst podniku	2,39
Možnost osobního rozvoje, seberealizace	2,57
Zaměstnanecké a sociální výhody	2,96
Uznání od nadřízeného	3,21
Možnost povýšení	3,69

Zdroj: vlastní zpracování

Mzdové ohodnocení je pro respondenty rozhodně důležité. Toto zjištění bylo vzhledem k pracovnímu zařazení respondentů očekávané. Ačkoliv bylo v úvodu této kapitoly zmíněno, že podle současných výzkumů dávají zaměstnanci přednost spíše nepeněžnímu odměňování, u dělníků v této společnosti byla očekávaná preference mzdového ohodnocení. Spokojenost se mzdami (hodnocená v otázce č. 2) je na úrovni 3,19, respondenti nejsou v tomto případě ani spokojeni, ani nespokojeni. Spokojení se mzdovým ohodnocením jsou především technickohospodářští pracovníci (93 %), rozdílná výše jejich mezd oproti mzdám dělníků ale není známa. Kromě možnosti povýšení jsou zbývající faktory hodnoceny kladně až neutrálně.

Výroky o přiměřenosti, spravedlivosti a motivaci **odměňování** byly celkově ohodnoceny neutrálně (3,0). Spravedlivost s ohledem na pracovní výkony byla samostatně hodnocena jako pravdivá.

Využívání a důležitost **zaměstnaneckých výhod** jsou srovnány v následující tabulce.

Tab. 4.2 Využívání a důležitost ZV

	Využívání	Škála hodnocení
Bonus za odpracovanou dobu	91%	1,95
Pracovní volno k regeneraci pracovních sil	31%	3,41
Příspěvek na stravování	79%	1,49
Příspěvek na pitný režim, kávu	88%	2,80
Příspěvek na penzijní připojištění	57%	2,82
Nákup výrobků za zvýhodněnou cenu	39%	2,90
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	52%	2,99
Kulturně-společenské akce	8%	4,00
Mobilní telefony a internet za zvýhodněné ceny	31%	3,01

Zdroj: vlastní zpracování

Důležitými a zároveň využívanými ZV jsou příspěvek na stravování a bonus za odpracovanou dobu. Bylo by vhodné zhodnotit poskytování pracovního volna k regeneraci pracovních sil. Toto volno si lze zvolit až po vybrání řádné roční dovolené a lidé tak na něj většinou nedosáhnou. Mohlo by být proto poskytováno kdykoliv v průběhu roku, zaměstnanci by jej jistě rádi využili především v letních měsících. Výhoda mobilní telefony a internet za zvýhodněné ceny je limitována výběrem operátora, který poskytuje služby společnosti. Jelikož lidé většinou preferují „své“ operátory, je tato ZV využívána jen třetinou respondentů. Zaměstnanecká výhoda označena jako kulturně-společenské akce není ani využívána ani důležitá. Jak již bylo řečeno je nejspíše způsobeno tím, že pod touto výhodou je skryta pouze jedna akce (turnaj v bowlingu), která je určena pro limitovaný počet zaměstnanců. Ostatní ZV sice nejsou pro respondenty důležité, ale pokud už je společnost poskytuje, jsou využívány. Společnost by však měla dbát na názory zaměstnanců a zvolit ZV, které by pro ně byly více důležité. Někteří respondenti v dotaznících uvedli, že by rádi využili ZV jako jsou týden dovolené navíc, wellness a masáže, vitamíny a očkování proti chřipce.

Z tabulky 3.13 je možné vyčíst, že postoj respondentů k **nepeněžním odměnám** je ve většině případů celkově neutrální. Jako důležité byly označeny vlastní spokojenost s vykonanou prací, příjemné pracovní prostředí a využívání a rozvoj dovedností, znalostí. Vhodné pracovní prostředí bylo již v jedné z předchozích otázek označeno za důležité. Srovnání s relevantními okolnostmi práce z pohledu spokojenosti, prezentovanými v tabulce 3.7 by mohlo vypadat následovně. Součet spokojenosti s pracovními podmínkami, množstvím práce, délkou pracovní doby a organizací pracovní doby je

na úrovni 2,46. Z tohoto by se dalo usuzovat, že respondenti jsou s pracovním prostředím spokojeni. Pokud by však do pracovních podmínek byly zahrnuty také vztahy s nadřízeným a práce v týmu, je úroveň spokojenosti 2,6, což je v intervalu neutrálního hodnocení. Je však dobré, že s pro zaměstnance důležitým pracovním prostředím nejsou nespokojeni.

Charakteru práce a pracovního prostředí byla věnována také otázka č. 17. Na základě souhlasných odpovědí lze konstatovat, že respondenti mají pro splnění požadované práce potřebné vybavení (70 %) i dostatek spolupracovníků (83 %). Jejich práce není často přerušována jinými úkoly (73 %) a nemusí ji zvládat pod tlakem termínů (58 %). Fyzicky náročnou vidí svou práci 66 % respondentů, z toho 78 % dělníků. Naopak více psychicky náročná je práce pro THP pracovníky (100 %).

V otázce č. 5 nesouhlasili respondenti (88 %) s výrokem „Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.“ Pokud vedoucí pracovníci opravdu nevyužívají tuto formu nepeněžního odměňování, je to v rozporu se současným trendem v tomto směru. Ovšem je nutné říci, že sami respondenti nepovažují různé formy uznání a formálního ocenění výkonu za důležité. Průměrné hodnocení těchto položek je na úrovni 3,27, ale různé druhy formálního uznání byly jednotlivě hodnoceny především jako nedůležité (66 %, 51 %, 46 %).

Ačkoliv je v teoretické části této práce zmíněno, že lidé si svou motivaci neuvědomují a je třeba ji zkoumat nepřímou, jedna z otázek zde byla položena přímo. Netýkala se jednotlivých motivačních faktorů, ale oblasti, která nejvíce **podporuje výkon** každého zaměstnance. Výsledky společnosti nejsou motivací pro žádného z respondentů, 16 % respondentů motivuje vlastní uspokojení z práce, 23 % respondentů nepeněžní odměňování a 61 % respondentů peněžní odměňování. Znovu je tak podpořena důležitost mzdového ohodnocení zaměstnanců v této společnosti.

Jedním z motivačních nástrojů je podle dokumentů společnosti **pracovní hodnocení**. Oslovení respondenti s tímto nejspíše souhlasit nebudou. V odpovědích jich 72 % uvedlo, že pro ně pracovní hodnocení není důležité a 76 % respondentů nepomáhá v pracovním procesu a v přístupu k práci. Je tedy nutné zjistit, proč jsou názory na pracovní hodnocení negativní a liší se tak od představ vedení společnosti. Je pracovní hodnocení prováděno správně tak, aby pomáhalo především zaměstnancům?

Celkové **hodnocení nadřízených** je opět neutrální (3,06). Mezi jednotlivými výroky jsou značné rozdíly. Spravedlivé jednání nadřízeného je hodnoceno pozitivně (2,13). Vztahy s nadřízeným jsou shodně hodnoceny spíše neutrálně (2,83 a 3,07). Zcela negativně (4,24) je hodnoceno vytváření prostoru pro vyjádření zaměstnanců ke své práci. Je tak podporována představa o dělnické práci, která je pevně plánovaná (normovaná) a odklon, byť by mohl mít pozitivní efekt, není žádoucí.

Motivování zaměstnanců je rovněž jedním z cílů **systému komunikace**. Respondenti ohodnotili informovanost úrovní 2,37 - pozitivní. Mají včas a v potřebné kvalitě dostatek informací pro výkon své práce i informace o zásluhových odměnách a zaměstnaneckých výhodách. Z tohoto průměru se vymyká informovanost o budoucích cílech společnosti, která činí 4,76. Přitom v dokumentech společnosti je jasně řečeno, že systém komunikace slouží k aktivní podpoře začlenění cílů a potřeb podniku do hodnotové a motivační struktury zaměstnanců. Opět je zde rozpor představ vedení společnosti prezentovaných v interních dokumentech a názoru respondentů na skutečný stav.

I souhlas či nesouhlas s výroky o **vztazích se spolupracovníky** je na neutrální úrovni (2,9). V relativním vyjádření odpovědí respondentů se hodnocení výroků jeví pozitivní. Spolupracovníci jsou si ochotni v případě potřeby pomáhat (62 %), dokáží spolupracovat a odvést požadovanou práci (50 %) a vyměňují si informace, které jim pomáhají při práci (40 %). Podle 57 % respondentů převažuje na pracovišti přátelská atmosféra. V atmosféře plné napětí a konfliktů spíše pracuje 22 % respondentů. Zbývající respondenti se přiklánějí k oběma variantám. Pokud ke konfliktu na pracovišti dojde, je vždy nebo někdy vyřešen (10 %, 42 %).

Mimořádné úkoly nejsou při práci příliš časté, pravidelně je dostávají jen 2 respondenti (1 %), občas 4 % respondentů a výjimečně 14 %. Za splnění mimořádného úkolu má zaměstnancům náležet příslušná odměna. 40 % respondentů však uvedlo, že tuto odměnu nedostávají a 42 % neví. Jsou respondenti informováni o tom, co jsou mimořádné úkoly a že za ně přísluší dané odměny?

Jelikož je ve společnosti každoročně značná fluktuace zaměstnanců, například v roce 2008 bylo propuštěno 94 zaměstnanců a přijato 97 nových zaměstnanců, byla jednou z dotazníkových otázek **úvaha o odchodu z firmy**. 25 % respondentů o odchodu ze společnosti více či méně uvažuje, 72 % respondentů ne. Jak již bylo řečeno v úvodu kapitoly, nespokojeni jsou především mladí lidé, pracující v podniku méně než 5 let.

4.2 Doporučení změn

Po analýze systému odměňování dělnické a THP kategorie a s ním spojeného dotazníkového šetření, jejichž zjištěné výsledky jsou popsány v předchozí kapitole, byly navrženy následující možné změny a doplnění v systému odměňování.

1. Formulace nepeněžního odměňování

Ačkoliv podle vyjádření podniku motivace prochází celým systémem řízení lidských zdrojů, přímo o nepeněžním odměňování v něm není ani zmínka. Snad by se za tuto formu odměňování dalo považovat pracovní hodnocení. Jeho význam však dotazníkové šetření nepotvrdilo. Podle současných průzkumů motivace zaměstnanců dávají zaměstnanci přednost uznání, pocitu důležitosti pro podnik, sounáležitosti s podnikem a podílu na jeho dobré pověsti. Důležitost těchto faktorů potvrdilo také šetření prováděné v rámci této práce. Respondenti zvolili za důležité například využívání a rozvoj dovedností, neformální uznání od nadřízeného a vhodné pracovní prostředí. Používání neformálního uznání by také mohlo pomoci zlepšení vztahů s nadřízenými, které jsou momentálně hodnoceny neutrálně. Na špatnou identifikaci s podnikem a jeho cíli a na nezájem o pověst podniku poukazuje i fakt, že zaměstnanci dělají pro svého zaměstnavatele jen to, co je nezbytně nutné.

2. Zaměstnanecké výhody a sociální program

Nejhůře hodnocenou ZV byly kulturně-společenské akce. Jak již bylo diskutováno, podle dostupných zdrojů je jedinou akcí tohoto druhu každoročně konaný turnaj v bowlingu, kterého se může zúčastnit omezený počet zaměstnanců. Je tedy na zaměstnancích samotných vymyslet jiné akce tohoto charakteru a požádat vedení společnosti o finanční příspěvek. Další kontroverzní ZV je pracovní volno k regeneraci pracovních sil. Toto volno lze čerpat až po vyčerpání dnů řádné dovolené, a tak na něj mnoho zaměstnanců nedosáhne. Zaměstnanci by jej určitě rádi čerpali v jarních a letních měsících. Z toho vychází i nápady některých respondentů na nové ZV, v jejichž výčtu se objevil týden dovolené navíc. Žádanými ZV jsou také wellness a masáže, které by jistě výrazně pomohly jak manuálně pracujícím dělníkům, tak v kanceláři sedícím technickohospodářským pracovníkům. Další návrh respondentů, poskytování vitamínů a

očkovaní proti chřipce by jistě uvítali zaměstnanci pracující v chladném prostředí. Snížení nemocnosti by bylo prospěšné jak pro zaměstnance samotné, tak pro vedení podniku.

3. Revize provádění pracovního hodnocení

Pracovní hodnocení je pro zaměstnance nedůležité a nepomáhá jim v pracovním procesu a v přístupu k práci. Přitom personální rozhovory jsou v systému motivace podniku uvedeny několikrát a jsou tedy pro podnik důležité. Je otázkou, zda za nefunkčnost hodnotících rozhovorů mohou nadřizení nebo o ně nemají zájem sami zaměstnanci a pro nařizené je to tudíž ztráta času. Doporučením by mohlo být vázat jeho plnění na určitou odměnu nebo změnit přístup k rozhovoru. Tzn. udělat jej pro zaměstnance zajímavým a především snažit se tímto o zapojení zaměstnance do pracovního procesu jinak, než jen nutnou prací. Což vlastně vytváří prostor pro nepeněžní odměňování.

4. Informovanost o mimořádných úkolech

Mimořádné úkoly nejsou zadávány často, jejich plnění uvedlo 15 % respondentů. Zarážející se ovšem fakt, že téměř všichni za ně nedostávají příslušné odměny nebo o tom neví. Otázkou je, zda respondenti správně uvažují, co jsou mimořádné úkoly, ale také zda společnost opravdu dodržuje pravidla jejich zadávání a odměn.

5. Spolupráce s odbornými školami

Podnik se již několik let potýká s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců, což má za následek neustálou fluktuaci zaměstnanců. Potřeba pracovníků vyučených v oboru, tedy absolventů Střední průmyslové školy mlékárenské v Kroměříži, snižuje šance najít dostatek zaměstnanců na trhu práce. Doporučením je spolupracovat s touto školou a s Vyšší odbornou školou potravinářskou. Vybraným studentům by mohlo být umožněno absolvovat odbornou praxi přímo ve společnosti. Fungovalo by to tedy podobně jako ve spoustě jiných, převážně strojírenských podnicích, které si své budoucí zaměstnance sami tzv. vychovávají. Vhodnou formou doplnění potřebného vzdělání zaměstnanců by mohly být také rekvalifikační kurzy. Společnost by je s pomocí škol zajišťovala zaměstnancům, kteří mají potřebný potenciál ke zvládnutí této práce.

5 ZÁVĚR

Cílem této práce bylo analyzovat stávající systém odměňování v konkrétním podniku, posoudit jeho funkčnost a účinnost z hlediska motivace zaměstnanců a navrhnout doporučení a možné změny v rámci tohoto systému.

Nejdříve byla vytvořena teoretická základna této problematiky. Pomocí dostupné literatury byl popsán systém odměňování, motivace pracovního jednání a zkoumání pracovní spokojenosti. Analýza současného stavu systému odměňování v podniku se skládala ze studia relevantních dokumentů a dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců.

Podnik si uvědomuje, že peněžní odměňování není to jediné, co zaměstnance motivuje k výkonu a vytváří jejich spokojenost s prací. Má proto sestaven vlastní systém motivace, který prolíná celým systémem řízení lidských zdrojů.

Zodpovězením výzkumných otázek bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou se svou prací v podniku převážně spokojeni. Dílčí okolnosti spokojenosti byly hodnoceny pozitivně a neutrálně, žádná z okolností nebyla hodnocena negativně. Důležitými faktory vzhledem k práci jsou mzdové ohodnocení, vhodné pracovní prostředí, jistota zaměstnání a náplň práce. Těmto faktorům by se vedení podniku mělo přednostně věnovat, to ovšem neznamená, že ostatní faktory by měly být opomíjeny. Vztahy s nadřízenými i se spolupracovníky jsou celkově hodnoceny neutrálně, jednotlivě pak více pozitivně než negativně.

Odměňování je s ohledem na pracovní výkony spravedlivé. O jeho přiměřené vazbě na pracovní výkon a podněcování dobrého výkonu zaměstnanci nejsou přesvědčeni. Průměr jejich odpovědí zde spadal do kategorie „ano spokojen, ani nespokojen“. Většina zaměstnaneckých výhod je využívána, přestože pro zaměstnance nejsou důležité. Jejich možná změna a zaměstnanci žádané jiné zaměstnanecké výhody jsou doporučeny. Nepeněžní odměňování není v dokumentech podniku nijak specifikováno. Přitom jako důležité byly označeny vlastní spokojenost s vykonanou prací, příjemné pracovní prostředí a využívání a rozvoj dovedností, znalostí. Vhodné pracovní prostředí bylo jako důležité zmíněno několikrát, avšak spokojenost s ním je na neutrální úrovni. Za spíše důležité je považováno také neformální hodnocení od nadřízeného, zaměstnanci jej ovšem nedostávají. Doporučením je proto formulace nepeněžního odměňování či větší péče o tuto oblast. Pracovní hodnocení, jež může být také formou nepeněžního odměňování, je

zaměstnanci hodnoceno negativně. Revize jeho provádění a smyslu je tudíž také součástí doporučení. Informační systém podniku funguje správně, chybí jen komunikace budoucích cílů podniku.

Dlouhodobým problémem podniku je fluktuace zaměstnanců. V současnosti o odchodu ze zaměstnání uvažuje čtvrtina dotázaných zaměstnanců. Řešením tohoto problému by měla být spolupráce podniku s příslušnými odbornými školami. Ať už formou poskytování praxe studentům těchto škol, tak naopak zajištěním teoretických dovedností rekvalifikace pro zaměstnance podniku ze strany škol.

Důležitým zjištěním byla také nedostatečnost odměn při mimořádných úkolech. Buďto zaměstnanci nejsou dostatečně informováni, co znamenají mimořádné úkoly nebo podnik nedodržuje stanovená pravidla pro vyplácení příslušných odměn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
5. ČTK. *Navzdory recesi mlékárně chybí kvalifikovaní pracovníci* [online]. 8. 12. 2008 [cit. 2010-10-13]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/156225-navzdory-recesi-mlekarne-chybi-kvalifikovani-pracovnici.html>
6. DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
7. *DO-1801-01/A/04 Pracovní řád*. Interní dokument, 2009.
8. *DO-1806-01 Pracovní hodnocení*. Interní dokument, 2004.
9. FAIRWEATHER, A. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3002-8.
10. HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPÍKOVÁ A. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.
11. *Kdo jsou nejlepší zaměstnavatelé České republiky 2010/2011? Jaké jsou trendy v motivovanosti a spokojenosti?* [online]. 21. 4. 2011 [cit. 2011-4-23]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/reality-a-stavebnictvi/tiskove-zpravy/kdo-jsou-nejlepsi-zamestnavatele-ceske-republiky-2010-2011-jake-jsou-trendy-v-motivovanosti-a-spokojenosti>
12. KLEIN, H.M.; KRESSE, A. *Psychologie - základ úspěchu v práci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2444-7.
13. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
14. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 368 s. ISBN 80-7261-033-3.
15. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

16. LIVIAN, Y. F.; PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. 1. vyd. Praha: HZ Systém, 1997. 149 s. ISBN 80-86009-19-X.
17. MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
18. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
19. *OS-1801/B/03 Řízení lidských zdrojů*. Interní dokument, 2008.
20. *OS-1805/C/02 Odměňování, mzdový předpis*. Interní dokument, 2009.
21. PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
22. POJEROVÁ, Š. *Proč a jak dělat průzkumy spokojenosti zaměstnanců* [online]. 27. 6. 2007 [cit. 2010-10-25]. Dostupné z: <http://trendmarketing.ihned.cz/c1-21466310-proc-a-jak-delat-pruzkumy-spokojenosti-zamestnancu>
23. PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
24. *Průvodce zaměstnaneckými výhodami a sociálním programem*. Interní dokument, 2010.
25. PUNCH, K. F. *Základy kvantitativního šetření*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. 152 s. ISBN 978-80-7367-381-9.
26. SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R.; KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 162 s. ISBN 80-7261-038-4.
27. VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, v.v.i., 2007. 91 s. ISBN 978-80-87007-71-6.

SEZNAM ZKRATEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
THP	technickohospodářský pracovník
tzn.	to znamená
ZV	zaměstnanecké výhody

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....